

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**SECCION POSGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**Maestría en Administración Estratégica de Empresas**



**“Planeamiento de la Federación Peruana de Fútbol y  
Competitividad Deportiva”**

Tesis para optar el Grado Académico de Magister en  
**Administración Estratégica de Empresas**

**Autor**

Bachiller Héctor Alejandro Cáceres Echeagaray

**CALLAO - PERÚ**  
**2009**

**HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y  
APROBACION**

**(Resolución Directoral de la Sección de  
Posgrado N°013-09-SPG-FCA-UNAC)**

**PRESIDENTE : DR. ARTENIS CORAL SORIA**

**SECRETARIO : MG. ALEJANDRO DIAZ GONZALES**

**MIEMBRO : MG. HERNÁN ÁVILA MORALES**

**MIEMBRO : MG. CARLOS ALBERTO LA ROSA LAMA**

**ASESOR : MG. JULIO WILMER TARAZONA PADILLA**

**Libro N° I, Acta N°2, Folio 2**  
**Bellavista, Callao 23 de diciembre del 2009**

## **DEDICATORIA**

Esta Investigación la cristalicé como una promesa hecha en vida a mis señores padres Alejandro, Vicenta y mi hermano Lucho con el fin de darles el sitio que les correspondía como tronco común de la familia Cáceres. Asimismo no voy a dejar de mencionar a mi preclaro hijo Erick que fue mente sabia y habido de inteligencia durante nuestros años de estudio de la maestría.

A mi señora esposa Tuqui que supo soportar los 25 años que estuve en el fútbol profesional y también esta maestría con mucho amor, afecto, cariño hasta que Dios nos de vida y sirva al Perú como un punto de partida de mejorar las estructuras de esta investigación. También a mis nietos Andrés y Nicol que les sirva como una visión.

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos los maestros de la Sección de Posgrado que con sapiencia y mucha paciencia supieron conducir esta investigación y en especial al Mg. Hernán Ávila Morales, a mi asesor Mg. Julio Wilmer Tarazona Padilla y a todos mis compañeros que iniciamos y estrechamos lazos de conocimientos, experiencias y sociabilización, para abrir fronteras de la mente en el futuro. A los expertos que validaron los instrumentos de recolección de datos y a mi preclaro colaborador Nilo Atala Ruiz.

# ÍNDICE

<b>HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN.....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XIII</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1. Identificación del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	7
1.2.1. Problema general.....	7
1.2.2. Problemas específicos.....	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
1.4. Justificación .....	8
1.4.1. Justificación teórica.....	8
1.4.2. Justificación social.....	8
1.4.3. Justificación metodológica.....	9
1.5. Limitaciones.....	10
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1. Antecedentes del estudio.....	11
2.1.1. Investigaciones extranjeras.....	11
2.1.2. Investigaciones nacionales.....	16
2.2. Bases teóricas.....	22
2.2.1. Aspectos Generales.....	22

2.2.2. Planeamiento estratégico.....	22
A. Conceptos de planeamiento.....	22
B. Conceptos de estrategia.....	23
C. Conceptos de planeamiento estratégico.....	23
D. Evolución del planeamiento estratégico.....	24
E. Tipos de planeamiento estratégico.....	25
F. Teorías de planeamiento estratégico.....	26
G. El plan estratégico de una organización deportiva.....	27
2.2.3. Competitividad del fútbol.....	41
2.2.4. Teorías que sustentan la vinculación entre variables.....	51
2.2.5. Federación peruana de fútbol – F.P.F.....	53
2.2.6. Asociación Deportiva de Fútbol profesional.....	54
2.2.7. Instituto Peruano del Deporte – IPD.....	54
2.2.8. Clubes profesionales de Perú.....	56
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>57</b>
3.1. Operacionalización de las variables.....	57
3.1.1. Variable independiente.....	57
3.1.2. Variable dependiente.....	58
3.1.3. Variables intervinientes.....	58
3.2. Tipo de investigación.....	59
3.3. Diseño de la investigación.....	60
3.4. Método de la investigación.....	60
3.5. Metodica de cada momento de la investigación.....	60
3.6. Población y muestra.....	61
3.6.1. Población.....	61
3.6.2. Muestra.....	61
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	62
3.7.1. Técnicas.....	62

3.7.2. Instrumentos.....	62
A. Análisis de documentos del planeamiento de la FPF.....	62
B. Escala planeamiento del fútbol peruano.....	66
C. Escala de competitividad del fútbol peruano.....	68
D. Cuestionario del entrenamiento deportivo.....	71
E. Guía de entrevista sobre planeamiento estratégico.....	74
3.8. Análisis de datos.....	75
3.8.1. Cualitativos.....	75
3.8.2. Cuantitativos.....	75
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>76</b>
4.1. Análisis descriptivo de las variables.....	76
4.1.1. Planeamiento Estratégico de la FPF.....	76
4.1.2. Competitividad del Fútbol Peruano.....	103
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>122</b>
5.1. Contrastación de resultados.....	122
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>131</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>134</b>
<b>REFERENCIALES.....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>141</b>
Anexo N° 1: Matriz de consistencia.....	142
Anexo N° 2: Actividades desarrolladas por la FPF 2004 – 2008.....	146
Anexo N° 3: Análisis de documentos del planeamiento de la FPF.....	150
Anexo N° 4: Escala de planeamiento del futbol peruano, dirigentes y directivos.....	151
Anexo N° 5: Escala de planeamiento del futbol peruano, cuerpo técnico.....	152
Anexo N° 6: Escala de planeamiento del futbol peruano, futbolistas.....	153
Anexo N° 7: Escala de competitividad del fútbol peruano, dirigentes y directivos .....	154

Anexo N° 8: Escala de competitividad del fútbol peruano, cuerpo técnico.....	157
Anexo N° 9: Escala de competitividad del fútbol peruano, futbolistas.....	160
Anexo N° 10: Cuestionario de entrenamiento deportivo, cuerpo técnico.....	162
Anexo N° 11: Cuestionario de entrenamiento deportivo, futbolistas.....	163
Anexo N° 12: Guía de entrevista sobre el planeamiento estratégico.....	164
Anexo N° 13: Listado de acciones concretas a implementar.....	165
Anexo N° 14: Pretemporada o Acondicionamiento Físico para un Equipo de Fútbol Profesional.....	166

### INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 2.1. Evolución del planeamiento según Salvador.....	24
Cuadro N° 2.2. Esquema del análisis externo de las organizaciones deportivas según Paris.....	39
Cuadro N° 3.1. Población de los integrantes de la FPF, ADFP, clubes profesionales y opinión de los usuarios.....	61
Cuadro N° 3.2. Muestra de los integrantes de la FPF, ADFP, Clubes profesionales y opinión de los usuarios.....	62
Cuadro N° 3.3. Validación de contenido: Análisis de documentos del planeamiento de la FPF.....	65
Cuadro N° 3.4. Validación de contenido: Escala de Planeamiento Estratégico de la FPF.....	68
Cuadro N° 3.5. Validación de contenido: Escala de competitividad del Fútbol Peruano.....	71
Cuadro N° 3.6. Validación de contenido: Cuestionario de entrenamiento Deportivo.....	73
Cuadro N° 3.7. Media, mediana, moda, desviación típica.....	75
Cuadro N° 4.1. Conocimiento y aplicación del planeamiento.....	77
Cuadro N° 4.2. Marco normativo o jurídico.....	77
Cuadro N° 4.3. Visión de los clubes peruanos y la selección peruana de Fútbol.....	78

Cuadro N° 4.4. Marco normativo o jurídico.....	83
Cuadro N° 4.5. Marco normativo o jurídico.....	83
Cuadro N° 4.6. Normas Relacionadas al Fútbol.....	84
Cuadro N° 4.7. Previsiones del Gobierno.....	85
Cuadro N° 4.8. Previsiones del Gobierno.....	85
Cuadro N° 4.9. Cuadro de ejecución de asignaciones 2008.....	87
Cuadro N° 4.10. Percepción de los integrantes del fútbol peruano.....	88
Cuadro N° 4.11. Percepción de los integrantes del fútbol peruano.....	89
Cuadro N° 4.12. Segmentación de consumidores.....	89
Cuadro N° 4.13. Declaraciones de miembros de la FPF.....	91
Cuadro N° 4.14. Presupuestos de clubes 2008.....	92
Cuadro N° 4.15. Presupuestos 2008 de clubes de Sudamérica.....	93
Cuadro N° 4.16. Comparación de indicadores clave.....	93
Cuadro N° 4.17. Tasas que aporta la FPF.....	94
Cuadro N° 4.18. Para el presente y futuro del fútbol peruano.....	95
Cuadro N° 4.19. Proyecto Apoyo.....	99
Cuadro N° 4.20. Proyecto Creciendo con el Fútbol.....	100
Cuadro N° 4.21. Entrenamiento y competición deportiva.....	103
Cuadro N° 4.22. Competitividad del fútbol peruano.....	103
Cuadro N° 4.23. Ranking Conmebol para las Copas Mundiales de Fútbol 2002, 2006 y 2010.....	104
Cuadro N° 4.24. Historial en la clasificación, FIFA 1993-2009.....	104
Cuadro N° 4.25. Nivel competitivo de los jugadores.....	105
Cuadro N° 4.26. Nivel competitivo de los jugadores.....	105
Cuadro N° 4.27. Países Sudamericanos que exportan más jugadores.....	106
Cuadro N° 4.28. Fichajes más caros del mundo.....	106
Cuadro N° 4.29. Fichajes más caros de peruanos en el mundo.....	107

Cuadro N° 4.30. Campeonato de selecciones mayores.....	107
Cuadro N° 4.31. Títulos por países de la Copa Libertadores de América.....	108
Cuadro N° 4.32. Títulos por países de la Copa Sudamericana.....	108
Cuadro N° 4.33. Orientación profesional a futbolistas.....	109
Cuadro N° 4.34. Orientación profesional a futbolistas.....	109
Cuadro N° 4.35. Cantidad de chequeos médicos que se realiza a un jugador....	109
Cuadro N° 4.36. Chequeos médicos que se realiza a un jugador.....	110
Cuadro N° 4.37. El jugador recibe chequeo aptitud física.....	110
Cuadro N° 4.38. El jugador recibe chequeo físico.....	110
Cuadro N° 4.39. Conocimiento de los entrenadores acerca de las teorías de entrenamiento.....	111
Cuadro N° 4.40. Conocimiento de las estrategias y tácticas.....	111
Cuadro N° 4.41. Las estrategias y tácticas conocidas.....	111
Cuadro N° 4.42. Estructura temporal de planificación del entrenamiento.....	112
Cuadro N° 4.43. Estructura temporal de planificación del entrenamiento.....	112
Cuadro N° 4.44. Planificación del entrenamiento corto plazo.....	113
Cuadro N° 4.45. Planificación del entrenamiento corto plazo.....	113
Cuadro N° 4.46. Planificación del entrenamiento mediano plazo.....	114
Cuadro N° 4.47. Planificación del entrenamiento mediano plazo.....	114
Cuadro N° 4.48. Planificación del entrenamiento largo plazo.....	115
Cuadro N° 4.49. Planificación del entrenamiento largo plazo.....	115
Cuadro N° 4.50. Competición deportiva.....	116
Cuadro N° 4.51. Competición deportiva.....	116
Cuadro N° 4.52. Competición futbolística peruana.....	117
Cuadro N° 4.53. Competición futbolística peruana.....	117
Cuadro N° 4.54. Comunicación en la competición.....	118
Cuadro N° 4.55. Comunicación en la competición.....	118

Cuadro N° 4.56. Funciones General y Especial de una Competencia	
Deportiva.....	119
Cuadro N° 4.57. Funciones General y Especial de una Competencia	
Deportiva.....	119
Cuadro N° 4.58. Organización de la Competición.....	120
Cuadro N° 4.59. Organización de la Competición.....	120
Cuadro N° 4.60. Estrategia y Táctica en la competición.....	120
Cuadro N° 4.61. Estrategia y Táctica en la competición.....	121

### INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1. Modelo Estratégico de Pretemporada.....	10
Figura N° 2.1. Tipos de planeamiento según Robbins y Coulter.....	25
Figura N° 2.1 Estructura del Planeamiento Estratégico.....	28
Figura N° 2.3. Esquema del análisis externo de las organizaciones deportivas según Paris.....	31
Figura N° 4.1. Número de partidos de competencia.....	79
Figura N° 4.2. Número de sesiones de entrenamiento.....	80
Figura N° 4.3. Espectáculos deportivos - El fútbol.....	81
Figura N° 4.4. Violencia dentro o en los alrededores del estadio en Lima.....	81
Figura N° 4.5. Violencia dentro o en los alrededores del estadio en Provincias.....	81
Figura N° 4.6. ¿Usted cree que es seguro asistir a un partido de primera división de Lima?.....	82
Figura N° 4.7. ¿Usted cree que es seguro asistir a un partido de primera división de provincias?.....	82
Figura N° 4.8. Previsiones del Gobierno: La estructura organizativa.....	86
Figura N° 4.9. Auto percepción de Las Personas con Respecto a su Club...	90
Figura N° 4.10. Relaciones entre los entes.....	96

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Federación Peruana de Fútbol tomándose como parámetro, su planeamiento, el aporte del Estado y de los clubes profesionales durante el periodo comprendido entre los años 2004 al 2008, el objetivo de la investigación es describir las características del planeamiento implementado por la Federación Peruana de Fútbol y el nivel de competitividad de la selección nacional y de los equipos profesionales. Para ello fue necesario describir los elementos del planeamiento estratégico, analizar en qué medida los directores técnicos, entrenadores y preparadores físicos elaboran y ejecutan planes de pretemporada, analizar la coordinación entre los entes del fútbol, los recursos económicos que cuenta la FPF, compararlo con el resto del mundo y describir si existe apoyo de las competencias inherentes al estado.

El estudio se justificó por poseer valor teórico en el que se corroboró la propuesta de Paris, Thiess, Tschiene y Nickel, que sostienen que el planeamiento estratégico incide en la competitividad, además por tener relevancia en los valores de la sociedad y a la ciencia enfocada al deporte. Metodológicamente es de tipo aplicado, exploratorio de alcance descriptivo, diseño no experimental transeccional, la muestra es no probabilística constituida por 99 personas (Directivos, dirigentes, directores técnicos, entrenadores, preparadores físicos, jugadores y personal). Las técnicas con sus respectivos instrumentos utilizados son: análisis documentario, cuestionario de escalamiento de Likert, cuestionario de preguntas mixtas y entrevistas, estableciéndose la validez y confiabilidad mediante la opinión de expertos, estudio piloto, la triangulación de datos y el alfa de Crombach cuyo valor fue de 0,913.

Concluyéndose que la Federación Peruana de Fútbol y los clubes profesionales no cuentan con un plan estratégico, la planificación es anual, improvisada y empírica, los cuerpos técnicos reciben limitada capacitación sobre planeamiento estratégico, la coordinación de la FPF con la ADFP es muy elemental y con el IPD es nula. La selección nacional y los equipos profesionales de fútbol poseen niveles muy bajos de competitividad.

## ABSTRACT

This research was conducted in the Peruvian Soccer Federation taking as parameters its planning, the contribution of the government and professional clubs during the period from 2004 to 2008; the research objective is to describe the characteristics of the planning implemented by the Peruvian Soccer Federation and the competitiveness of the national and professional teams. It was necessary to describe the elements of the strategic planning, considering how far the technical directors, coaches and trainers develop and implement pre-season plans, analyze the level of coordination between the soccer authorities, to analyze the economic resources of the FPF and compare them with the rest of the world and describe if there is support of the competences inherent to the government.

The study was justified by having a theoretical value which corroborated the proposal of Paris, Thiess, Tschiene and Nickel, who argue that strategic planning affects the competitiveness as well as has relevance in the values of the society and science focused on sports. Methodologically the research work is approached from the perspective of a scope exploratory descriptive study, with the application of a non-experimental design, where the non probabilistic sample is composed of 99 persons (Representatives, coaches, trainers, players and personnel). The techniques used are: documentary analysis, Likert scale questionnaire, mixed-questions questionnaire and interviews, which were validated by expert opinion and its reliability was determined by triangulation of data and the alpha was worth Crombach 0,913.

Concluding that the Peruvian Soccer Federation and professional clubs do not have a strategic plan; the planning is annual, empirical and non professional, the coaching staffs have received a very limited training on strategic planning. The coordination between the FPF and the ADFP is very basic and with the IPD is zero. The national soccer team and the professional soccer teams have very low competitive levels.

# INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 27 años el pueblo peruano ha estado sufriendo eliminación tras eliminación en las preliminares de la Copa del Mundo y peor aun durante los últimos 8 años ha estado ubicado en los últimos lugares en la tabla de colocaciones, esta realidad afecta a la población por ser el deporte más importante y con el que más se identifican los peruanos.

Luego de trabajar más de 25 años en el fútbol profesional, he observado que la gestión del fútbol es empírica, a cargo de dirigentes que no poseen conocimientos sólidos en gestión deportiva, de directores técnicos acostumbrados a realizar trabajos de pretemporada deficientes y futbolistas con niveles educativos limitados.

La presente tesis tiene como objetivo determinar las características del planeamiento implementado por la Federación Peruana de Fútbol y el nivel de competitividad de la selección nacional y de los equipos profesionales, 2004 – 2008.

La investigación propone que la Federación Peruana de Fútbol debe aplicar efectiva y eficientemente un planeamiento estratégico completo a largo plazo, respetando procesos propuestos por profesionales de alto nivel, tanto en lo administrativo como en el entrenamiento deportivo para así mejorar la competitividad del fútbol peruano.

El estudio tiene como filosofía contribuir en la mejora del fútbol peruano sugiriendo la incorporación de una gestión netamente profesional y especializada en el fútbol. Se pretende corroborar los supuestos teóricos propuestos por Fernando Paris, Günter Thies y otros, relacionados con la importancia del planeamiento como cimiento para la mejora competitiva del fútbol peruano. Esta propuesta incluye la mejora en la autoestima y el comportamiento de niños y jóvenes mediante la práctica del fútbol, donde el Ministerio de Educación la implemente masivamente a nivel escolar y universitario.

Los referenciales han sido extraídas de artículos y datos estadísticos de distintas instituciones dedicadas al fútbol como la Federación Internacional de Fútbol Asociados (FIFA), la Federación Peruana de Fútbol (FPF), universidades nacionales y extranjeras dedicadas al fútbol y reportes periodísticos de actualidad.

El estudio presenta los siguientes capítulos:

El capítulo I presenta el planteamiento del problema, identificación del problema, formulación de problemas, objetivos de la investigación, justificación y limitaciones.

El capítulo II aborda el marco teórico en la cual se presentan los antecedentes del estudio, y bases teóricas relacionadas al planeamiento estratégico con la competitividad deportiva futbolística, sus estructuras, componentes, características y puntos fundamentales para desarrollar la competitividad en el fútbol. También se presenta bases teóricas acerca de la Federación Peruana de Fútbol – FPF y la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional – ADFP.

En el capítulo III se describe la metodología y los instrumentos aplicados, en el capítulo IV se analizan los resultados, en el capítulo V se desarrolla la discusión de los mismos, finalmente aparecen las conclusiones, recomendaciones, referenciales y anexos.

Pongo a disposición de la comunidad nacional, científica o no, de los decisores gubernamentales, los directivos de la Federación Peruana de Fútbol, la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional, el Instituto Peruano del Deporte, Directores técnicos, Entrenadores, Preparadores Físicos, Futbolistas, Periodistas Deportivos y Administradores Deportivos, la presente tesis, como un aporte a la toma de conciencia y el cambio que debe de operarse ante la improvisación prevalente, a través de la gestión profesional del fútbol por las implicancias sociales, físicas, mentales, emocionales, valorativos, de autoestima, culturales, económicas, laborales y de recreación.

El autor

# **CAPÍTULO I:**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Identificación del problema**

El Fútbol Peruano es uno de los deportes más antiguos y de mayor atracción en el mundo, reúne multitudes que expresan pasiones y cada país lo practica de acuerdo a su idiosincrasia, aunque se somete a reglas internacionales.

Respecto a sus inicios como deporte existen muchas historias, igualmente puede decirse de un sinnúmero de acontecimientos que se sucedieron para finalmente reglamentarlo tal y como lo conocemos hoy en día a través de la Federación Internacional de Fútbol Asociado, F.I.F.A.

Hay notables países que han logrado títulos de campeones mundiales de fútbol: Brasil 5, Italia 4, Alemania 3, Argentina 2, Uruguay 2, Inglaterra 1, y Francia 1, ejemplos dignos de imitar, habiéndose generado una competencia cada vez más intensa, apoyada en la tecnología, la ciencia y la inversión económica en estos y otros países.

El criterio básico para lograr el éxito, es definir un planeamiento a largo plazo, con profesionales egresados de aulas universitarias capaces de lograr una gestión efectiva, conciente y ética en el fútbol peruano, donde los directamente comprometidos con esta actividad deportiva, convivan con el grueso de los seleccionados, desarrollen de manera científica deportistas con un biotipo (contextura física, talla, peso, etc.), que obtengan resultados altamente competitivos como viene sucediendo en países aledaños.

Esto último que aparece en el anterior párrafo, está relacionado con la competitividad, supone puntualizar en los aspectos de la labor técnica y directiva con permanentes chequeos médicos al inicio de una pretemporada, implementando controles minuciosos en cada uno de los jugadores de análisis de sangre, orina, saliva, rayos x de pulmones, revisión de traumatología, examen

psicológico, examen gastroenterológico, examen otorrinolaringólogo, examen renal, entre otros. Los aptos medicamente pasarán a efectuar un control de batería de tests físicos para obtener información acerca de la elasticidad, flexibilidad, tonicidad y otros elementos que constituyen un soporte, para el cuerpo técnico. Luego pasan al trabajo de la gran pretemporada, sometiendo a los deportistas a un trabajo duro y estresante.

El trabajo de pretemporada se divide en dos fases: la primera es atlética, consistente en efectuar ejercicios progresivos, cada vez más dificultosos, tendientes a lograr en el deportista, adaptación orgánica durante 90 días ininterrumpidos. Si esta se efectuara en la sierra peruana, el resultado sería óptimo para lograr esta adaptación, porque el oxígeno, principal insumo, es más valioso en la altura que en la costa, de tal manera que los ejercicios aeróbicos y anaeróbicos contribuyen con un mayor volumen de oxígeno en los pulmones, incrementando su rendimiento y actuando en alianza estratégica.

La cúspide de esta primera fase se basa en el desarrollo de la resistencia, la potencia, la fuerza, la velocidad y las reacciones reflejas que logra el deportista. Terminada la parte atlética, el grueso del plantel, se aboca al ablandamiento de todo el sistema muscular, a cargo de los preparadores físicos.

La segunda fase, tiene una periodicidad de 90 días, correspondiendo a los directores técnicos y entrenadores, dotar al deportista y al equipo de los soportes técnicos, tácticos, estratégicos y psicológicos para lograr la competitividad requerida.

El estudio comprende las variables planeamiento y competitividad del fútbol peruano, en la medida que observamos que la Federación Peruana de Fútbol (FPF), efectúa un manejo conflictivo, incoherente y de poca fluidez en su relación con la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP), el Instituto Peruano del Deporte (IPD), y la Asociación Deportiva de Fútbol Promocional (ADFP SD), limitándose a establecer políticas, sin coordinar con estas organizaciones, para establecer alineadamente objetivos y metas claras, con resultados cuantitativos,

como lo sustenta el resumen ejecutivo elaborado por APOYO Consultoría (AC)<sup>1</sup> de abril 2002:

“Los cuatro entes principales que intervienen, en distintas medidas, en el diseño de la política y en la administración del fútbol peruano son el IPD, la FPF, la ADFP y la ADFP SD. Sin embargo, no existe una comunicación fluida entre los mismos y, en algunos casos, se observan fricciones.”

El problema se inicia con posterioridad a la clasificación al mundial de España 1982 y así como los equipos son importantes para el éxito de las organizaciones, indesligable es la labor de los líderes, tal y como sucedió en aquella ocasión, con dirigentes idóneos como el doctor Lito Salinas presidente de la Confederación Sudamericana de Fútbol y el señor Augusto Moral en el logro de esta clasificación. A partir de la desaparición de estos dirigentes, los sucesores poco o nada se han preocupado por formular y ejecutar un planeamiento estratégico que en sus inicios mantenga los estándares mínimos y posteriormente optimice la competitividad del fútbol peruano.

La investigación toma todos los elementos de la teoría de Planificación Estratégica de las Organizaciones Deportivas (París 2005: 55), para evaluar el planeamiento de la FPF, por la relación indisociable que existe entre el plan estratégico y el plan anual.

A pesar que la FPF aplica, aunque no de manera integral, algunos de los elementos propuestos por Paris como finalidad, análisis del entorno y proyectos, la intención inicial del presente estudio era establecer la influencia del planeamiento estratégico de la FPF en la competitividad del fútbol peruano, con la creencia que la FPF contaba con varios documentos de gestión entre ellos y el más importante el de planeamiento estratégico o en el peor de los casos, cuando menos contar con el acceso al planeamiento que podría encontrarse en la FIFA, toda vez que la FPF esta directamente vinculada y depende de la misma. Al constatar directamente por información del presidente de la FPF de la no existencia del plan estratégico, nos encontramos con la sorpresa que únicamente se aplica un planeamiento informal, sin uso adecuado de las herramientas básicas de gestión, desconociendo los gestores la estructura y metodología del

---

<sup>1</sup> En adelante se utilizarán estas siglas que aparecen en el párrafo.

planeamiento estratégico.

Por esta razón, la investigación inicialmente descriptiva explicativa, se torna en exploratoria descriptiva, bajo un enfoque multimodal, donde el factor cualitativo prevalece.

En relación a la competitividad, tenemos que en la actualidad existen entrenadores que al igual que los responsables de la preparación física, carecen de formación profesional, estos “expertos” a sabiendas que los futbolistas deben ser atletas, preparados en una pretemporada de seis meses de duración, los obligan a someterse en promedio, solo a veinte días de trabajo físico, constituyéndose en modelos inadecuados de la mayoría de los clubes profesionales.

A partir del 2004 la FPF promueve el primer proyecto de menores para niños de 5 a 12 años, no existe documentación escrita que afirme que se hayan realizado proyectos a nivel nacional de esta categoría. El impacto de este modelo se evidencia en el retroceso respecto a la falta de promoción de la masificación de las divisiones menores de los equipos profesionales y la puesta en ejecución de permanentes y competitivos campeonatos interescolares que se exhiban como parte de los eventos deportivos profesionales, con la finalidad de que estas divisiones se vayan ambientando e incorporen modelos deportivos competitivos, además de ampliar su cobertura a las familias que a su vez generen una conciencia deportiva nacional y mejoren la rentabilidad de los equipos profesionales.

Si los dirigentes no hacen nada por cambiar esta realidad deportiva, la competitividad del fútbol peruano seguirá agravándose, afectando la historia de las grandes figuras que tuvo el fútbol peruano, incrementándose las derrotas y la no clasificación a eventos mundiales seguirá siendo parte de nuestra rutina.

En el ámbito de la corrupción; hay que hacer mención a las componendas que existen entre entrenadores y dirigentes. Y si seguimos analizando este problema álgido del Perú, tenemos que puntualizar que esta se agrava cuando se contrata

como entrenadores a gente empírica, con bajo profesionalismo, falta de mística y que poco o nada conocen de la idiosincrasia del deportista peruano.

La no solución de esta problemática tiene connotaciones nacionales, primero en el seno de los hogares, seguida de la merma de la autoestima nacional y la incorporación de modelos inadecuados, con frustraciones sucesivas que se trasladan a los niños cada cuatro años.

La investigación busca describir las características del planeamiento implementado por la Federación Peruana de Fútbol y el nivel de competitividad de la selección nacional y de los equipos profesionales 2004 – 2008. La mejora requerirá de la incorporación de directivos y dirigentes capacitados, directores técnicos y entrenadores de buen nivel académico, con espíritu patriótico, visionarios y estrategas, que efectúen y pongan en escena una adecuada planificación de los campeonatos profesionales, la participación de las divisiones inferiores de los equipos profesionales y de los encuentros interescolares en los partidos oficiales que constituidos en semilleros puedan abonar a favor de los futuros cuadros deportivos profesionales, la participación de los jugadores de 20 años con obligatoriedad a jugar en los equipos profesionales y un entrenamiento de naturaleza atlética.

Se analizan los cuellos de botella y los obstáculos que frenan la competitividad de fútbol peruano, a fin de establecer diagnósticos objetivos que determinen con exactitud la problemática, así como responder acerca del porque la gestión de la FPF no cumple con demandar y/o conseguir mayores presupuestos e implementar planes estratégicos, coordinados con todas las instituciones relacionadas al fútbol que fomenten la participación equitativa de todas las regiones del país.

El Ministerio de Educación también no es coherente, en cuanto se refiere a la planificación del deporte escolar del Perú, a sabiendas que es el semillero de todos los deportes que existen en el medio.

Durante las décadas sesenta y setenta, el Ministerio de Educación establecía convenios con empresas privadas, como Coca Cola, Cervecería Cristal, etc., con el objetivo de mejorar la competitividad de los deportistas escolares capaces de representar exitosamente los colores de su pabellón escolar y se constituían en los principales promotores de los torneos regionales y nacionales.

Actualmente no existe un apoyo eficaz a los deportistas peruanos, muchos de estos terminan frustrados o son contratados por equipos profesionales de otros países, los que se quedan y logran destacar se ven obligados a acudir a terceros que los explotan, a familiares y en el peor de los casos a generarse a través de otras actividades sus propios recursos para solventar los gastos que demandan mantener los estándares mínimos competitivos deportivos.

Se describe y analiza la situación del fútbol peruano en los periodos 2004 al 2008, antes de la fecha la situación siempre ha sido la misma y tampoco se han realizado mejoras a futuro, focalizándose en el estudio del fútbol profesional y a nivel de la selección, sin descuidar a las divisiones menores.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuáles son las características del planeamiento implementado por la Federación Peruana de Fútbol y el nivel de competitividad de la selección nacional y de los equipos profesionales, 2004 – 2008?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cuáles son las características y el nivel de implementación de los elementos propuestos por Fernando París en el planeamiento estratégico de la FPF?
- b. ¿Los directores técnicos, entrenadores y preparadores físicos en que medida elaboran y ejecutan planes estratégicos de pretemporada?
- c. ¿Cuál es el nivel de coordinación entre la FPF, el IPD y la ADFP?
- d. ¿La FPF y los clubes profesionales cuentan con recursos económicos adecuados para su gestión?
- e. ¿Existe relación entre el apoyo y las competencias inherentes al estado con la competitividad del fútbol peruano?
- f. ¿Qué otros factores inciden en la competitividad del fútbol peruano?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar las características del planeamiento implementado por la Federación Peruana de Fútbol y el nivel de competitividad de la selección nacional y de los equipos profesionales, 2004 – 2008.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Describir las características y el nivel de implementación de los elementos propuestos por Fernando Paris en el planeamiento estratégico de la FPF.
- b. Analizar en qué medida los directores técnicos, entrenadores y preparadores físicos elaboran y ejecutan planes estratégicos de pretemporada.
- c. Analizar el nivel de coordinación entre la FPF, el IPD y ADFP.
- d. Establecer los recursos económicos con los que cuenta la FPF y los clubes profesionales para su gestión.
- e. Describir si existe relación entre el apoyo y las competencias inherentes al estado con la competitividad del fútbol peruano.
- f. Describir que otros factores inciden en la competitividad del fútbol peruano.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Justificación teórica**

El estudio se justifica por cuanto se van a corroborar los supuestos teóricos de Paris (2005: 54), Thiess, Tschiene y Nickel (2004: 29), los mismos que sostienen la importancia del planeamiento estratégico para la competitividad, básicamente el primero enfocado en las organizaciones deportivas.

### **1.4.2. Justificación social**

El estudio tiene como finalidad que a partir del conocimiento del planeamiento estratégico y la competitividad del fútbol peruano:

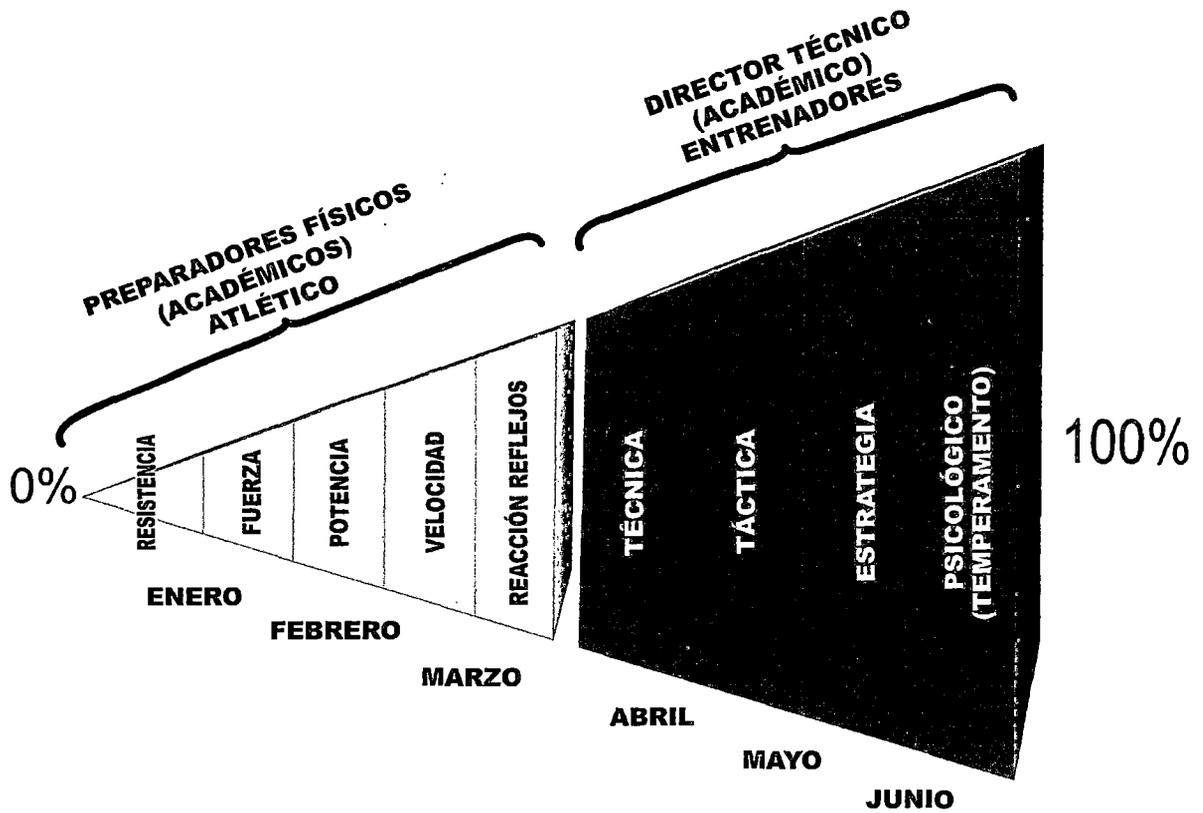
1. Proponer estrategias que conlleven a mejorar la disciplina, la autoestima, la moral, la motivación, la mística, el temperamento e identidad nacional de los jugadores, dirigentes, entrenadores y preparadores físicos, a fin de obtener resultados exitosos en las competencias nacionales e internacionales, estimulando la práctica de este deporte en la sociedad.

2. Indirectamente la investigación beneficiará a los niños, jóvenes y adultos. A los niños a través de los juegos recreativos introductorios, en los jóvenes influirá en su conducta y disciplina; en los adultos para modificar los malos hábitos y contribuir en la mejora de su salud.
3. Proponer programas de capacitación a los responsables de la conducción del fútbol peruano, en gerencia deportiva, con el objetivo de brindarles un soporte técnico, científico y profesional.
4. El Ministerio de Educación tendrá una mejor alternativa en la administración y ejecución de los objetivos deportivos con la firme convicción de proveer de mayores recursos económicos y humanos a la descentralización y promoción del deporte como cultura, por medio de los representantes de la UGEL de cada región del país.
5. Implementar mejoras en las universidades, construyendo centros de altos estudios académicos para ser directores técnicos, entrenadores, preparadores físicos, médicos deportólogos y psicólogos deportólogos, como sucede en Alemania, España y Brasil.

#### **1.4.3. Justificación metodológica**

El estudio propondrá mejoras en la metodología del trabajo de pretemporada que realiza el futbolista peruano, el mismo que no posee un sustento técnico y científico, para lo cual el autor desarrolla en la presente tesis una propuesta innovadora coherente con las experiencias de modelos exitosos que han implementado seleccionados que permanentemente participan en los campeonatos mundiales de fútbol, denominado **Modelo Estratégico de Pretemporada**; la manera esquemática aparece en la Figura N° 1.1.

Figura N° 1.1.  
Modelo Estratégico de Pretemporada



### 1.5. Limitaciones

Para desarrollar la investigación se ha tenido dificultades para obtener información acerca del planeamiento estratégico de la FPF, además el no poder tener acceso a las bibliotecas de algunas universidades privadas y la escasez de información bibliográfica con respecto a la planificación del fútbol nacional e internacional dificultaron relativamente la investigación.

## **CAPÍTULO II:**

### **FUNDAMENTO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

##### **2.1.1. Investigaciones extranjeras**

Mata (1999) en la tesis **Propuesta metodológica de la Preparación Física del Jugador de Fútbol a Partir de Indicadores de Motricidad en la Competición de Acuerdo a la Recopilación de Datos**. El estudio se realizó en la Universidad Politécnica de Madrid, España, a jugadores de fútbol profesionales dedicados únicamente a ese deporte y se aplicó el Test de Cooper: Fichas de observación, cronómetro, pulsómetro sport tester PE-4000 de la casa polar y consiste en tener un conocimiento del esfuerzo del jugador por medio de control en su ejecución y fáciles en su comprensión que ayuden a los entrenadores en la planificación de las sesiones de trabajo, concluyendo:

- a) La intensidad que un jugador profesional realiza en un partido es elevado, la recuperación entre esfuerzos al principio es suficiente, pero a medida que transcurre el partido se va provocando una insuficiencia en los procesos recuperatorios del organismo sobre todo por que el trabajo no lo establece el jugador sino las necesidades del juego.
- b) Al ejecutarse las acciones según las circunstancias del juego y no según los intereses físicos del jugador, se produce una serie de cambios de ritmo en condiciones de insuficiencia de capacidad del organismo, que requieren del individuo poseer buena resistencia anaeróbica, tanto láctico como aláctico.
- c) Se debe prestar atención en la enseñanza de la carrera, a la correcta y económica ejecución técnica de los movimientos para disminuir la fatiga.
- d) Igualmente, merece prestar atención especial a aquellos ejercicios con altos componentes de fuerza, agilidad, velocidad y coordinación, de corto tiempo de ejecución y con alta frecuencia de movimiento.

- e) En los entrenamientos específicos son imprescindibles esfuerzos que mejoren la capacidad de poder recuperar el balón en el menor tiempo posible que conduzca a un aumento del número de jugadas realizadas por el equipo.
- f) También es necesario el trabajo de dominio y mantenimiento de la posesión del balón.

La investigación de Mata no presenta la manera como se estructura una buena pretemporada, solo toca algunos tópicos de la misma, en el Perú, y esto obvia Mata, se debe preparar a los jugadores de acuerdo a los accidentes geográficos.

2. Chaves y Farías (2003) en la tesis **Fútbol Profesional Chileno: Administración y Gestión**. El objetivo es analizar la industria del fútbol profesional chileno, en cuanto a su estructura organizacional, administración y gestión. Se tomó como soporte teórico el enfoque de sistemas, enfoque de contingencias, análisis de la industria de Porter, Teoría de agencias y estructuras organizacionales. Como muestra fueron tomadas distintas entidades que conforman la industria del fútbol profesional chileno. Para la recolección de datos empleó la entrevista realizada a dirigentes y funcionarios de las distintas instituciones seleccionadas. En relación a las conclusiones tenemos:

- a) El tipo de administración refleja una situación similar a la de objetivos, las estructuras simples poseen un tipo de administración más artesanal, por lo que no requieren una alta definición de sus áreas como finanzas, marketing o recursos humanos, ya que manejan pocos recursos y su actividad es bastante simple, como es el caso de Unión Española, en cambio las organizaciones más complejas requieren de una administración con mayor grado de profesionalización, esto debido a las distintas áreas funcionales que presentan y su tamaño, como es el caso de Huachipato y Universidad Católica.
- b) Respecto a los recursos humanos, el nivel de profesionalización está directamente ligado a la complejidad y tipo de administración que

presentan las diferentes instituciones, ya que al presentar una definición mayor de sus áreas funcionales o una estructura más divisionalizada, se requiere de una mayor especialización en cada una de ellas.

- c) En cuanto a la infraestructura y capacidad tecnológica que posee cada institución, estas tienen relación directa con las diferentes áreas de negocios y actividades que realizan cada una de ellas. Es por esto que clubes como U. Católica o Huachipato poseen una gran infraestructura y alta capacidad tecnológica, ya que cuentan con una gran variedad de ramas deportivas profesionales, diferentes áreas de negocios (escuelas deportivas, fútbol, inmobiliaria, etc.), lo contrario ocurre en clubes como Unión Española, los cuales presentan una infraestructura básica necesaria para realizar las actividades deportivas, pero no presentan un alto nivel de tecnología, en cuanto a infraestructura deportiva, ni tampoco en el área administrativa.
- d) En relación a la interacción de los clubes y de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional - ANFP, es posible concluir que existe una falta de credibilidad de los clubes ligados a la ANFP sobre la actual administración de esta.
- e) Los clubes deportivos tienen grandes probabilidades de presentar problemas de sucursales, debido a que la mayoría de las administraciones no cuenta con un directorio remunerado, lo que afecta los intereses comunes del club y perjudica gravemente la administración de la institución, ya que muchas veces al tomar malas decisiones en el ámbito financiero arriesgando el poco patrimonio con que cuentan los clubes en la actualidad, llevándolos en muchos casos a la quiebra y a tener sueldos impagos de funcionarios y plantel profesional.

En la tesis Chaves y Farías no muestran toda la estructura de pretemporada atlética; sin embargo sus equipos profesionales tan igual como los peruanos tienen deficiencias en infraestructura, competitividad y estrategia con una visión clara, siendo los equipos chilenos un poco más organizados que los peruanos. Chile tiene mejor participación a nivel de campeonatos del mundo que en el Perú.

En 1962 ocupó el tercer lugar (medalla de bronce) en Campeonato Mundial de Fútbol.

Torrents (2005) en la tesis **Teoría de los Sistemas Dinámicos y el Entrenamiento Deportivo**. Propone herramientas de análisis y métodos de rendimiento, basados en el principio de la teoría de los sistemas dinámicos para explicar el comportamiento de los atletas. Los instrumentos utilizados son las series temporales parámetro, redes neutrales para el análisis de patrones de movimiento, movimientos dinámicos que interpretan la relación no lineal entre la carga y el rendimiento, llegando a las siguientes conclusiones:

- a) Los conceptos que surgen de la teoría de los sistemas dinámicos pueden aplicarse al organismo humano en movimiento y la coordinación con otras personas.
- b) Las herramientas de análisis que surgen de la teoría de sistemas dinámicos pueden utilizarse para estudiar el movimiento humano, la evolución de los parámetros fisiológicos o el proceso del entrenamiento deportivo.
- c) El ser humano es un sistema dinámico complejo que se organiza para moverse. Al estudiar la coordinación de diferentes movimientos se observan las propiedades de la dinámica de todo sistema complejo.
- d) En el entrenamiento deportivo se debe aprender a ejecutar acciones motrices que también deberían mostrar propiedades de la dinámica de todo sistema dinámico complejo.
- e) La distribución de atractores de un organismo será exclusiva de éste y del momento en que se encuentre, por lo que la individualización del entrenamiento será imprescindible, y la reproducción de modelos universales no podrá ser efectiva para todos los sujetos.

En la tesis Torrents M. resalta la importancia de aplicar la teoría de los sistemas dinámicos para mejorar el movimiento y la coordinación de los jugadores que es una de las propuestas que presentamos a implementarse posteriormente a la

pretemporada sugerida en el modelo de la Figura 1.1. Con lo que se completaría el ciclo necesario para lograr un deportista altamente competitivo, entrenamiento que debe ser individualizado para lograr mayor efectividad.

Flores y Lichtle (2005), en la tesis **Propuesta de Reingeniería Administrativa del Club Puebla de la Franja**. Para llevar a cabo la propuesta de reingeniería se utilizó el modelo de Lowenthal (1994), partiendo de un análisis organizacional y entrevistas los directivos, jugadores y gente que se encuentra ligada directamente a la institución, tendiente a crear una mejora tanto en lo administrativo como en lo deportivo, concluyendo:

- a) Mediante un plan de trabajo a largo plazo se puede obtener mejores resultados, empezando desde las raíces del equipo que son jóvenes de fuerza básica. Pensar en una casa club que albergue jugadores no solo de Puebla sino de todos los rincones del país, de contar con nutriólogo y psicólogo de cabecera y de hacer que los jóvenes sientan los colores del Puebla desde niños.
- b) Esto se debe ver como una inversión al futuro porque si se invierte en crear escuelas de fútbol para niños que van desde los seis años y que van creciendo con el equipo, que cada domingo van al estadio, y que influyen en la decisión de otros niños sobre una preferencia en cuanto a equipos de fútbol se refiere, se va volviendo un círculo que se va a ver reflejado en taquilla, en la compra de productos, en apoyo al equipo, y lo más importante en que los niños de Puebla y otra partes del país y por que no del mundo se sientan identificados con el club ya que esto es algo que se ha ido perdiendo paulatinamente a través de los años.
- c) Si se genera una sinergia entre la parte administrativa y deportiva las cosas cambiarán y se empezarán a ver resultados en un corto mediano-plazo y a partir de ahí se podrá pensar en un plan a largo plazo que genere un desarrollo sustentable para la organización donde nazca una época de estabilidad económica, de ingresos para el Club y de éxitos deportivos.

- d) La reestructuración de puestos y área dentro de una organización que se planteó y después de un análisis de esto se llegó a la conclusión que efectivamente hacia falta darles un giro para refrescar un poco la estructura con la creación de un nuevo departamento como es el de marketing y eliminado otros que de plano estaban a nuestro punto de más.

Flores y Lichtle coinciden con nuestra propuesta de la necesidad de efectuar un análisis e intervención técnica y profesional a partir de la implementación de las herramientas de la administración estratégica a los ámbitos organizacionales (Clubes Profesionales Deportivos, Federación Peruana de Fútbol, Asociación del Fútbol Profesional, el Instituto Peruano del Deporte), deportivos (trabajos de pretemporada, técnico, táctico, estratégico y psicológico) y sociales (locales, regionales y nacionales), a partir de una fluida y eficaz comunicación, del uso del marketing, para lograr despertar el interés e identidad con esta práctica deportiva.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Díaz (2006), en la tesis **La problemática del financiamiento en el fútbol peruano**, toma como soporte teórico que los clubes de fútbol deben constituirse en asociaciones con fines de lucro, para que de esta manera los dirigentes asuman una responsabilidad gerencial y esto va incentivar a los inversionistas a invertir en los clubes. La población que se ha investigado está conformada por los trabajadores y empleados de la Federación Peruana de Fútbol, y un club profesional de fútbol con la finalidad de mejorar la calidad del fútbol peruano, para la recolección de datos se empleó la entrevista, la encuesta y la observación directa, se concluye que:

- a) El sistema y organización de fútbol peruano es pobre, carece de orden administrativo, no tiene estatutos ni bases claras. Este sistema y organización se ha adaptado a duras penas a nuestra realidad futbolística, en que los clubes llevan también parte de responsabilidad por no organizarse y tratar de sacar adelante a nuestro balompié, hay personas que solo se preocupan de proyectos personales, haciendo de lado a personas que si quieren trabajar y que se sacrifican por elevar la calidad de nuestro

fútbol y hacerlo más sólido en bases, rentable y atractivo para grandes inversiones.

- b) Ante la actual crisis que está atravesando el fútbol profesional peruano queda establecido que, una alternativa a tomar en cuenta para mejorar la gestión del mismo es, empezar por mejorar la gestión de los clubes, la mayoría de los cuales pasan por graves problemas económicos, los clubes de fútbol en el Perú son en la mayoría asociaciones civiles que a través del tiempo han demostrado mala gestión por parte de sus dirigentes, los cuales no supieron manejar el dinero, ni las inversiones de clubes.
- c) En el Perú queda establecido que un club de fútbol profesional como asociación civil no trabaja con seriedad y responsabilidad, por lo tanto, no va obtener recursos frescos de inversionistas, los cuales, si ven al club que no anda bien en sus áreas organizacionales, administrativas y deportivas, entonces no verán al club como una buena alternativa de inversión.
- d) Al terminar el presente estudio, se ha determinado que la problemática de financiamiento de un club profesional de fútbol S.A. si influye en los objetivos de éste, debido a que depende del manejo que los profesionales encargados de su administración le den a esta, se tomarán decisiones vitales para la mejora de la gestión del club, porque a todos los miembros como dueños siempre les va interesar que los objetivos y metas se cumplan, de manera que se vean beneficiados mediante la recuperación de la inversión y obtención de utilidades, mediante los logros deportivos, económicos y sobre todo que se vea beneficiado el fútbol profesional.

La investigación de Díaz manifiesta que en el medio peruano no existen verdaderos dirigentes, no tienen la preparación suficiente y solo buscan su beneficio. Existe coincidencia en que es necesaria una verdadera administración financiera, en la organización y en los estatutos no se establecen la visión ni la misión.

En el siglo pasado existieron mecenas que arriesgaron su capital respaldados por empresas para lograr marketing empresarial, ejemplo: podemos citar a Don Jorge Nicolini que era dueño de la fábrica de fideos Nicolini. El club Sporting Cristal que

era dueño Don Ricardo Bentin, ayudo a la Federación, al fútbol rentado, hasta que desapareció de la faz de la tierra. El Club Defensor Lima liderado por el armador Luis Banquero Rossi. El club Sport Boys Association liderado por Alberto Leby, dueño de Hogar, la casa más grande por entonces en Lima.

Noriega (2006), en la tesis **Efectos de un Fondo de Inversión Privada en el Deporte Peruano Caso Fútbol Peruano**, se toma como soporte teórico la importancia de crear un fondo de inversión privada, que permita reunir recursos para capacitar a los deportistas y de esa manera mejorar su rendimiento. La población objeto de estudio, esta conformada, por presidentes, gerentes y administradores de los clubes deportivos de Lima. Para la recolección de datos se emplean las encuestas, las entrevistas y para la contratación de la hipótesis se procedió en concordancia con lo precisado en el soporte teórico. Se concluyó:

- a) Como resultado del trabajo se ha determinado que pueden existir alternativas para poder alcanzar logros significativos en el deporte peruano como buscar apoyo económico para divisiones menores, crear un fondo de inversión privada, un cambio drástico en parte dirigenal, buscar un trabajo a largo plazo apoyado por el gobierno peruano.
- b) Luego de haber analizado los resultados se encontró, que se deberá buscar una forma para mejorar el deporte peruano, mejorando la infraestructura de los estadios, complejos, material deportivo, entre otros, esto se puede lograr a través de auspiciadores que nos apoyen económicamente, y por último, capacitar constantemente a los entrenadores.
- c) Se ha establecido que la rentabilidad que obtendremos por medio de los fondos mutuos nos ayuda a tomar decisiones, más aún si se invierte en el deporte peruano, porque gracias a la rentabilidad obtenida se pueden mejorar muchos ámbitos económicos que se encuentran alicaídos en el deporte peruano, buscando en el futuro obtener triunfos en el deporte nacional y por esto generará que se haga más rentable.

- d) Si un fondo mutuo es rentable entonces se puede decidir si se quiere aumentar el capital, esto es si se obtiene éxito se genera rentabilidad, por lo tanto se podría aumentar el capital o no, eso lo decide los inversionistas porque también debe tener presente que de igual manera se corre un riesgo.
- e) Asimismo se ha establecido, si un fondo de inversión privada, es utilizado en el deporte peruano esto hará que mejore la disciplina en la cual se está invirtiendo dicho fondo, mejora la infraestructura, los deportistas tendrán a mejorar la calidad de vida la que verá reflejada en la cancha, los entrenadores pondrán un mejor lugar para poder desarrollar el deporte que se está practicando, mejorando las técnicas que se utiliza.
- f) Como resultado del trabajo de campo se ha determinado, que al haber un incremento de un fondo de inversión privada, es decir que el capital aumente mediante nuevos inversionistas quieren incrementar su inversión, esto se verá reflejado en una mejora del rendimiento de los deportistas, porque tendrán mejores recursos para utilizar, que se verá reflejado en mejorar su rendimiento.
- g) Luego de haber analizado la información a través de los resultados de la encuesta, nos damos cuenta que los logros que se obtendrán en el deporte serán a base de cambio y de esfuerzo tanto de los jugadores, como los dirigentes, debe haber una reestructuración total por parte de la dirigencia, se debe apoyar a las divisiones menores y dejar de buscar solo el beneficio de algunas personas, buscar que un fondo de inversión privada se interese en el deporte peruano y logre sacarlo adelante.

La tesis de Noriega es un estudio que plantea la necesidad de crear un Fondo de Inversión Privada, reuniendo recursos de inversionistas individuales e institucionales que permitan una mejor preparación, alimentación y capacitación de los deportistas, pero sin embargo no toma en consideración de cómo debe ser el planeamiento estratégico de las organizaciones y de que manera se debe capacitar a los deportistas para su mejor competitividad, tomando como prioridad al fútbol peruano.

Álvarez (2001), en la tesis **La Difusión del Fútbol Peruano en Lima**, el cual se basó en la teoría de las corrientes de los higienistas y de la reconstrucción del sistema educativo, para impulsar el fútbol y otros deportes en la ciudad de Lima. Todo esto con la finalidad de construir una sociedad de ciudadanos sanos, fuertes y alta moral, y encontrar en el fútbol, y los deportes en general un canal de desarrollo educativo. Para la recolección de datos de emplearon las entrevistas, la observación directa y para la contrastación de la hipótesis se procedió en concordancia con lo precisado en la teoría de las corrientes de los higienistas y la reconstrucción del sistema educativo. Se concluyó:

- a) El fútbol es un deporte introducido en la ciudad de Lima pocos años antes de la Guerra del Pacífico. La guerra impidió la extensión de su práctica hasta la última década del siglo XIX; en ese entonces era practicada por una reducida élite formada por inmigrantes y marineros ingleses y por escasos jóvenes de la élite. Pero a fines de esa década el fútbol empezó a difundirse entre peruanos, a través de los clubes deportivos formados en el espacio educativo.
- b) El contexto de difusión del fútbol se ubica cronológicamente en el tránsito del siglo XIX al siglo XX. En ésta época, el Perú atravesaba un periodo llamado la República Aristocrática caracterizada por el control del Estado de parte de la elite, que favoreció una inusual estabilidad política, estabilidad que brindó la oportunidad de establecer un proyecto de transformación del país que dejara atrás la derrota en la Guerra del Pacífico. La práctica del fútbol fue impulsada desde el sistema educativo cuyo control y administración estaba en tránsito de los Municipios al Estado y, encontró entre niños y jóvenes a sus principales favorecidos.
- d) La formación de clubes resultó en una experiencia generacional que expresó en ellos, una diversidad de valores que crearon adquirieron formas muy particulares en el fútbol. Las más importantes fueron el "fair play" o juego limpio que manifestó el ideal de la elite en que el honor se expresaba en el juego a través de la participación ajustada a las reglas y normas que representaban las buenas costumbres.

- e) La apertura de los espacios públicos durante 1900 favoreció la progresiva difusión del fútbol, esto facilitó el inicio de la transformación del fútbol en un espectáculo de masas. Los elementos que le dieron forma empiezan a consolidarse: los campos deportivos, incidieron en la formación de un público aficionado que asistía en forma numerosa a observar los partidos.
- f) La creciente práctica del fútbol derivó en 1912 a la iniciativa entre los clubes de fútbol a formar una institución encargada de controlar y administrar la competencia. Pese a algunas deserciones, la iniciativa tuvo éxito y contó con la participación de los clubes más representativos.

La investigación de Álvarez es un estudio Histórico de la evolución del fútbol y como esta apareció en la ciudad de Lima , proponiendo el higienismo y una reconstrucción educativa, en la cual los colegios y universidades sean impulsores del fútbol y del deporte en general, pero no hace un análisis de las necesidades y el porque el fútbol no tiene trascendencia en la historia del Perú, además no plantea la solución a los problemas por el cual atraviesa el fútbol ni como difundir el fútbol en Lima.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Aspectos generales**

En lo concerniente a planeamiento estratégico, se basa en nueve dimensiones, los cuales son: conocimiento, visión, misión, análisis del entorno, objetivos, estrategias, proyectos, plan operativo, anual y el seguimiento y evaluación. Para poder medir la competitividad se ha denotado las dimensiones de ranking sudamericano y mundial, exportación de jugadores, campeonatos y títulos logrados, entrenamiento deportivo y competición deportiva.

### **2.2.2. Planeamiento Estratégico**

#### **A. Definición de planeamiento**

Existen muchas definiciones relacionadas con el planeamiento<sup>2</sup>, por lo que se han considerado las más importantes, las mismas que se detallan a continuación.

“Planeamiento consiste en definir las metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización, ocupándose tanto de los fines como de los medios” (Robbins y Coulter, 2005: 158).

“La planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar” (Stoner, Freeman y otros, 1996: 290).

“La planificación deportiva puede ser entendida como un proceso que persigue la consecución de unos resultados, establecidos de antemano, en relación a unas necesidades, existentes o creadas; su sistemática consistirá en analizar, prever y ordenar las acciones posibles y los medios disponibles buscando la eficiencia y la eficacia controlando y evaluando su desarrollo y los logros alcanzados” (Mestre, 2004: 19).

El planeamiento entonces, consiste en establecer los objetivos y metas que se quiere alcanzar por medio de estrategias, los cuales servirán de base para el desarrollo de la organización.

---

<sup>2</sup> Indistintamente, según autores, también se le denomina planificación.

## **B. Definición de estrategia**

Con respecto a la estrategia se han tomado en cuenta muchas definiciones de las cuales se ha seleccionado tres consideradas como las más importantes, las que se presentan a continuación:

“En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Nieves, 2006: 1).

Esta definición de estrategia que sostiene Nieves es aplicable para la Federación Peruana de Fútbol siempre y cuando este reglamentado en base a normas.

“Se entiende por estrategia la forma en la cual una empresa se adapta a las situaciones cambiantes, bien sea en relación con su propio entorno o debido a las propias necesidades de cambio de sus estructuras” (Del Val, 1994: 19).

“Una estrategia implica un conjunto de actividades que hay que realizar para ponerla en práctica. Se trata de las actividades de la cadena de valor que hay que efectuar para satisfacer las necesidades de los clientes, como el diseño y el desarrollo de los productos, la compra a proveedores, la producción, la distribución, las ventas y servicio post venta, así como las actividades de apoyo, como la gestión de los recursos humanos, los sistemas de información y las finanzas” (Roberts, 2006: 23).

Para los efectos del estudio, estrategia es el conjunto de actividades que basadas en políticas y decisiones definidas por la organización, buscan lograr objetivos y metas, adaptándose a los constantes cambios de su entorno.

## **C. Definición de planeamiento estratégico**

Los Directivos, dirigentes, cuerpo técnico y jugadores deben tener un adecuado conocimiento de lo que concierne a planeamiento estratégico. Al igual que planificación, planeamiento y estrategia; el planeamiento estratégico se somete a muchas definiciones, por lo que se han seleccionado dos, consideradas también como las más importantes:

“Planeamiento estratégico es el esfuerzo sistemático más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes, con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía” (Steiner, 1983: 21).

“En el planeamiento estratégico se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución; en tal sentido, cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos? y ¿Hacia dónde vamos?” (Escalante y Escalante, 2006: 3).

El planeamiento estratégico entonces, es el esfuerzo sistemático formal de una compañía para establecer la orientación de la empresa por medio de propósitos, objetivos y estrategias a mediano y largo plazo.

#### D. Evolución del planeamiento estratégico

De acuerdo al estudio de Salvador, Guido (2009: 1) durante los últimos treinta años, en los países industrializados, el planeamiento ha sufrido muchos cambios, a continuación se describen las fases más resaltantes en el Cuadro N° 2.1.

**Cuadro N° 2.1.  
Evolución del planeamiento según Salvador**

<b>Década del 60'</b>	<b>Década 70'</b>	<b>Principios 80'</b>	<b>Década de los 90'</b>
Planeamiento para un período- de estabilidad y crecimiento	Planeamiento para empresas en situación de ataque.	Planeamiento para recortes y racionalización	Planeamiento para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormalización y privatización 3. Mercados mundiales
<b>Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década</b>			
Proyecciones LP Presupuestos 5 años P. Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa Planeamiento para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del calculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
<b>Principales técnicas por</b>	<b>década</b>		
Proyección tecnológica Planeamiento de fuerza laboral Presupuestación del programa Análisis de vacíos Matriz de producto mercado	Planeamiento de escenarios Apreciación del riesgo político Proyección social Evaluación de impacto ambiental Análisis de portafolio de negocios Curvas de experiencia Análisis de sensibilidad y riesgo Presupuestación base cero	Creación de escaños competitivos Filosofías y objetivos empresariales explícitos Portafolios de tecnologías y recursos Empleados propietarios de acc. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas y externas	Formación de Liderazgo Benchmarking Holística gerencial Inteligencia emocional Mejoras continuas Cuadro de indicadores

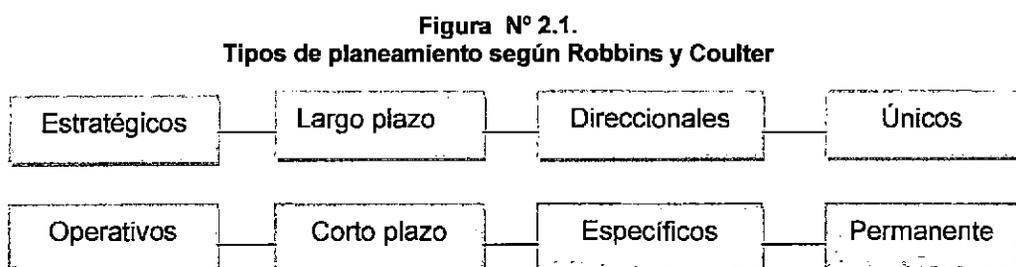
**Fuente:** Salvador (2009: [www.i-formar.com/upload/bibl/bibl22.doc](http://www.i-formar.com/upload/bibl/bibl22.doc)).

## E. Tipos de planes

Según Robbins y Coulter (2005: 162) los tipos de planes son:

- **Planes estratégicos** son planes que se aplican a toda organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.
- **Planes operativos** son los planes que especifican los detalles de como van a alcanzarse las metas generales.
- **Planes a largo plazo** son aquellos cuyo horizonte temporal rebasa los tres años.
- **Planes de corto plazo** son aquellos que abarcan un año.
- **Planes direccionales** son planes flexibles los que establecen lineamientos generales, cuando hay mucha incertidumbre y los gerentes tienen que ser flexibles para reaccionar ante cambios inesperados.
- **Planes específicos** son planes detallados sin margen para interpretaciones. Tienen objetivos definidos claramente, no hay ambigüedad ni problemas de malos entendidos.
- **Plan único** es un plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.
- **Plan permanente** son planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente.

Todos y cada uno de los planes forman el conjunto del plan, en la Figura N° 2.1. Se observa la relación que tienen los tipos de planes:



**Fuente:** Robbins y Mary (2005:162).

## **F. Teorías de planeamiento estratégico**

De acuerdo al estudio de Ossorio (2002, 41-55), Existen diversos enfoques de reflexión planificadora, entre ellos, los de particular importancia son: Von Clausewitz, Carlos Matus, Russel Ackoff y Alberto Levy.

- **La estrategia: Teoría de la acción**

Esta teoría planteada por Von Clausewitz establece que un plan estratégico es un instrumento que permite concretar los objetivos políticos al terreno, en una acción bélica.

- **Planeamiento estratégico situacional (PES)**

Propuesta por Carlos Matus y sirve como base importante para la planificación en organismos públicos en la que señala que la acción de gobierno se compone de tres vértices que son: proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno.

- **Planeamiento Interactivo de Ackoff**

Según Ackoff (2000: 98), en la planificación interactiva las fases no necesitan un orden específico, ya que "...son aspectos interdependientes de un proceso sistemático, en el que cada una alimenta y es alimentada por las demás, particularmente en la planificación continua. Los resultados de cualquier fase pueden originar la necesidad de ajustes en algunas otras fases", los cuales son: formulación de la problemática, planificación de los fines, planificación de los medios, planificación de los recursos, diseño de la implementación y el control.

- **Planeamiento estratégico de Levy, Alberto R.**

De acuerdo a la propuesta de Levy vivimos momentos de alta turbulencia, en un contexto que hace imprescindible el planeamiento estratégico de la conducta empresarial. La conducta estratégica de una empresa, está constituida por dos procesos:

- a. El proceso de interacción de ésta con el entorno y,
- b. El proceso dinámico de cambio de su configuración interna para una mejor interacción con el contexto (reorganización).

## G. El plan estratégico de una organización deportiva

Según Paris (2005: 51–59), “Podemos llamar plan estratégico de una organización al producto resultante de la aplicación en la misma de un proceso de planificación estratégica”. Además como se ha señalado directivos y dirigentes deben tener un amplio conocimiento de planeamiento estratégico, sus componentes y correcta implementación de cada una de las actividades, con controles permanentes que posibiliten el éxito de las organizaciones deportivas.

Un plan estratégico debe ser:

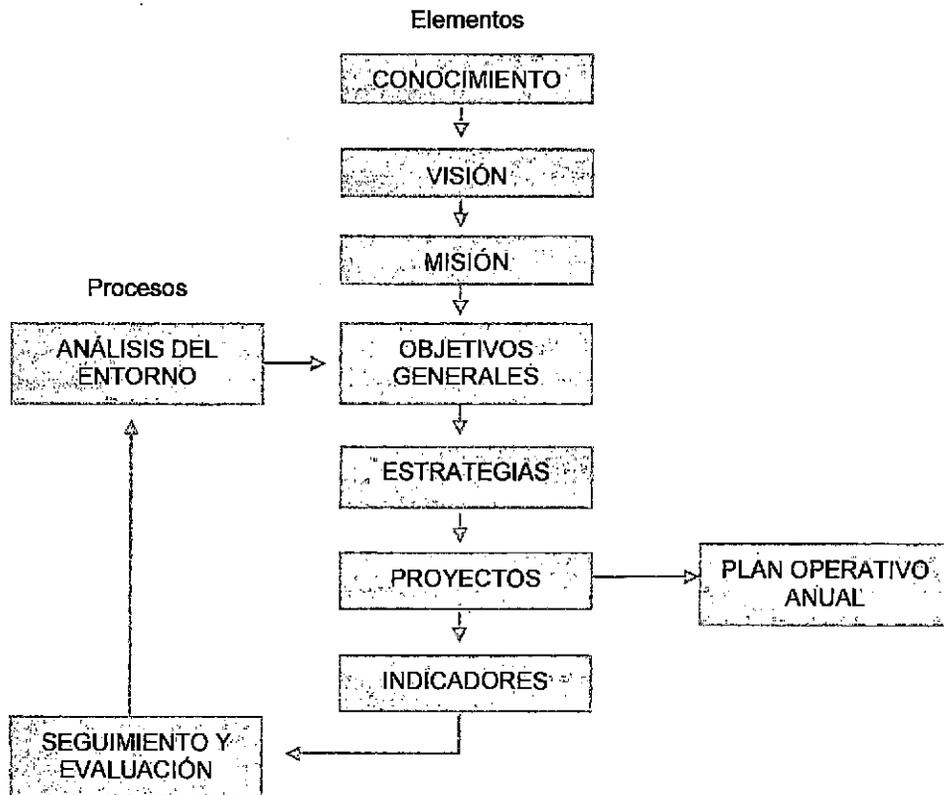
- **Flexible**, el plan debe tener la capacidad de adaptación a los cambios, esta es una característica muy importante en el entorno de una institución deportiva.
- **Global**, el plan debe abarcar a todos los componentes de la institución dirigiéndose con un conjunto.
- **Operativo**, (real). Debe adaptarse a su realidad con objetivos que puedan lograrse y evitar establecer ideales fuera del alcance de las posibilidades de la institución.
- **Participativo**, El plan estratégico de una organización deportiva debe ser resultado de un proceso amplio de participación. El apoyo de cada uno de los elementos de la institución es muy importante para alcanzar los objetivos.
- **Formal**, es decir, escrito de acuerdo a una sistemática, metodológica lógica y determinada; más o menos compleja en función de la dimensión de la organización de que se trate.
- **Conocido**. Es importante que el plan este en conocimiento de cada elemento la organización deportiva, de darse un caso contrario existe el riesgo de que el plan se vuelva obsoleto.

Se puede establecer tres fases de un plan estratégico de una organización deportiva:

- **La planificación propiamente dicha**

Esta fase implica el proceso de elaboración del producto que denominamos plan estratégico. Se fijan los objetivos y estrategias a mediano y largo plazo, además se enumeran los proyectos a desarrollarse a corto plazo, véase Figura N° 2.2.

**Figura N° 2.2.**  
**Estructura del planeamiento estratégico**



Fuente: París, Fernando (2005:59)

Existe una relación muy estrecha entre cada uno de los elementos que conforman el planeamiento estratégico.

- **La ejecución (programación, a través del plan operativo anual)**

La ejecución y puesta en marcha del plan estratégico corresponde al diseño (programación) y desarrollo de lo que denominamos plan operativo anual.

En este momento se toman en cuenta:

- a) El plan estratégico y el plan operativo anual son dos elementos

complementarios e inseparables en el planeamiento estratégico. Son indisociables.

b) Los horizontes del plan estratégico y el plan operativo anual son distintos. Mientras el primero se mueve en el medio – largo plazo (cuatro años a más). El plan operativo se mueve en el año o en la temporada deportiva.

- **Seguimiento y la evaluación**

Corresponde a la fase que estudia y analiza el grado de cumplimiento del plan operativo y evalúa el plan estratégico precisamente para dar pautas para su actualización.

### **Elementos y procesos**

Los elementos del plan estratégico de una organización son: visión, misión, los objetivos generales, estrategias, proyectos e indicadores. Los procesos son: el análisis del entorno y seguimiento y evaluación.

### **Visión**

Las organizaciones deportivas al igual que cualquier otra funcionan como un sistema, una unidad coherente interrelacionada con todos los subsistemas deportivos, por lo que como sostiene AC<sup>3</sup> (2004: 81): “Los entes del fútbol deberían ser engranajes de un mismo sistema, con funciones claras y delimitadas así como con una visión de largo plazo”.

La Visión es una representación de lo que la institución deberá ser en el futuro. Para su definición se recomienda responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios?
- ¿Qué queremos ser en el futuro?
- ¿Cómo se puede lograr ese futuro?

---

<sup>3</sup> APOYO CONULTORÍA

## **Misión**

Misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. La declaración de misión debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?

## **Análisis del entorno**

En todas las decisiones que adopte una organización deportiva, esta depende en primera instancia a la situación externa e interna en la que se desenvuelve. La primera acción en el proceso del planeamiento estratégico es el análisis del entorno que según Paris, Fernando (2005: 62), se pretende cumplir, de manera general, los siguientes objetivos:

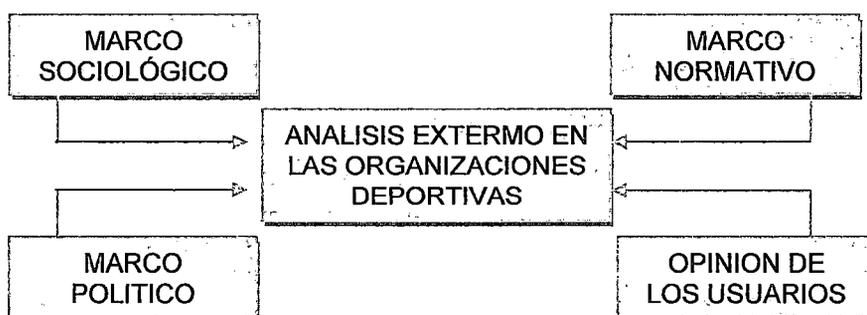
- Ofrecer un análisis integral de las fuerzas, presiones y situaciones que actúan y condicionan el marco en que se desenvuelven una organización deportiva.
- Reflexionar, previamente al intento de definir nuestro futuro sobre la situación interna de entidad y sobre los factores externos que nos influyen nos van a condicionar más adelante.
- Identificar nuestros problemas limitaciones y posibilidades y por consiguiente, comenzar a identificar medidas – objetivos, estrategias y programas para el futuro.

## **Entorno externo**

En análisis externo de toda organización podríamos definirlo como la interrelación en conjunto de fuerzas, comportamientos, acciones o tendencias externas a la propia organización e inciden o pueden incidir en el futuro, directa o indirectamente. Podemos agregar que en el mundo del deporte existe mucha

influencia externa, entre las que se pueden señalar están los clubes, las federaciones, los auspiciadores, los jugadores, las modas, los hinchas, etc. La Figura N° 2.3., representa el entorno que en el que se ve influenciada una institución deportiva.

Figura N° 2.3.  
Esquema del análisis externo: organizaciones deportivas, según Paris



Fuente: Paris (2005: 64).

- **Marco sociológico**

Abarca todo el aspecto demográfico que esta alrededor de la organización, la forma de vida y los comportamientos de las personas, además de las costumbres, etc.

- **Marco normativo o jurídico**

Corresponde a los cambios normativos y legales que producidos fuera de la propia organización, afectan o pueden afectar en el futuro a la actividad de la misma.

- **Marco político**

Previsiones de los gobernantes en relación a la política deportiva, plasmada en los programas electorales y de gobierno en cada una de las elecciones, bien sean locales, autonómicas o estatales – afectará de forma muy diversa a cada tipo de organización deportiva.

- **La opinión de los usuarios**

Es muy normal que los dirigentes de las organizaciones deportivas no sepan lo que los componentes de las mismas (usuarios, consumidores, hinchas, miembros

del club o del equipo), piensen sobre la organización, o la actividad que en ella se desarrolla o por ella se promueva.

### **Entorno interno**

Es importante analizar el entorno interno de la organización, determinando nuestras limitaciones y nuestras posibilidades. Existen cuatro aspectos principales en el entorno interno:

- **Los recursos humanos**

Los recursos humanos es el conjunto de personas que conforma la base de la organización. Equipo que puede ser profesional o no. Lo normal es que las entidades sin fines de lucro no lo sea o lo sea solo en parte, y sobre el que va a girar la acción del futuro de la entidad.

Los recursos humanos son la base fundamental para el funcionamiento con éxito de una organización, de cualquier tipo. Su formación, su identificación con los objetivos y fines de la entidad son indispensables para lograr las metas trazadas por la organización.

- **Los recursos presupuestarios**

Los recursos presupuestarios es la capacidad económica presente y futura que posee la organización para abordar los objetivos y proyectos. La escasez y las limitaciones económicas deben tomarse en cuenta a la hora de planificar y ser consiente de ello a la hora de analizar los factores internos.

- **Recursos Tecnológicos**

Para poder desarrollar un plan es necesario apoyarse de tecnología de última generación para evitar el estancamiento.

Infraestructura, importante la construcción y mantenimiento del local, terrenos deportivos y entrenamiento individualizado en donde se pueda plasmar lo planificado.

Maquinarias y equipos, de última generación en el gimnasio y oficinas para el desenvolvimiento competitivo del personal de la institución.

Softwares especializados, para el diseño, implementación y soporte de los sistemas de información y comunicación computarizados facilitan el desarrollo de las actividades para a la institución.

- **La estructura organizativa y procedimental de la entidad**

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Es la capacidad de funcionamiento que tiene una organización para abordar de la forma más eficaz la puesta en marcha de sus objetivos, la ejecución de sus programas y la agilidad de sus procedimientos, para que de esa manera pueda lograr sus metas trazadas.

### **Integridad y Predictibilidad del análisis**

Totalidad de elementos que conforman el análisis del entorno guardan una unión e interacción que permitan predecir el futuro a través de lo estudiado.

### **La metodología FODA**

Es un instrumento de análisis que pone en contacto el contexto interior de una organización con el contexto exterior de la misma, el cual se basa en cuatro perfiles:

- Fortalezas, puntos fuertes de la entidad.
- Debilidades, son las deficiencias con la que cuenta la organización.
- Oportunidades, son los aspectos externos que pueden resultar positivos.
- Amenazas, aspectos externos que nos pueden afectar negativamente.

### **Objetivos**

Son las situaciones a las que esperamos llegar, o los resultados que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones que son propias del proceso de gestión, dado que consideramos que esas situaciones y resultados son

positivos para la organización y/o para quienes la dirigen o integran.

- **Objetivos Generales**

Los objetivos generales de toda organización deportiva son comunes a toda la organización, lo que facilita que los objetivos operativos y sectoriales se vayan elaborando de manera más concreta en cada unidad de la organización.

Los objetivos generales de una organización deportiva pueden ser cuando se refieren a conseguir un propósito que esta fuera de la organización, esta relacionado con la misión de la entidad.

Los objetivos internos, refieren al propósito principal de la organización, adecuar la organización a las necesidades actuales, mejorar la eficacia administrativa y simplificar los procedimientos de gestión.

- **Objetivos Operativos**

Los objetivos operativos designan los fines que se buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explican lo que ésta intenta. Los objetivos operativos describen resultados medibles específicos y con frecuencia tienen que ver con el corto plazo, si se comparan con las metas oficiales, se puede decir que son los objetivos reales y expresos.

- **Objetivos Sectoriales**

Son objetivos específicos propuestos o acordados con cámaras u organizaciones equivalentes a nivel sectorial.

## **Estrategias**

Podemos definir a estrategias como el camino que nos permite alcanzar los objetivos fijados, es decir, los objetivos se alcanza a través y mediante estrategias.

- **Tipos de estrategias**

Existen cuatro tipos de estrategias que pueden aplicar las federaciones:

- a. **Estrategia intensificación**, tiene un programa atractivo y además una posición competitiva fuerte.
- b. **Estrategia de refinamiento**, tiene un programa creativo pero poseen una posición competitiva débil.
- c. **Estrategia de innovación**, tiene una posición competitiva fuerte y su programa deportivo resulta poco creativo.
- d. **Estrategia de exploración**, tiene un programa poco creativo y además la posición competitiva es débil.

- **Formulación y selección de estrategias**

Formulación de estrategias, Consiste en formular simplemente un listado de estrategias posibles a aplicar, para llevar a cabo nuestros objetivos, si nuestro objetivo es disminuir el déficit que genera una federación deportiva se trata de analizar todos los elementos que inciden en la generación del déficit: los costos, los ingresos, los horarios, localidad de servicios, el modelo de gestión, etc.

Seleccionar las estrategias, Los directivos deben tener mucho tino en el momento de la selección de estrategias, esto depende en gran parte de la intuición, de la creatividad y de la experiencia de los directivos. Tres son los aspectos a considerar a la hora de seleccionar estrategias:

Cálculo de los riesgos, es la cantidad de riesgos que una empresa desea aceptar tras la búsqueda de valor. Las empresas frecuentemente, consideran el cálculo de riesgos cualitativamente, con características tales como alto, moderado, bajo, o asumen un enfoque cuantitativo, reflejando y balanceando las metas de crecimiento, ingreso y riesgos. La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales.

## **Proyectos**

- **Concepto**

En los proyectos se va a determinar la puesta en marcha y ejecución de diferentes acciones, programas y actividades. Los proyectos son a su vez, los

elementos de conexión y enlace entre el plan estratégico y el plan operativo anual de una organización deportiva. En efecto los proyectos deben figurar reseñados en el plan estratégico de una organización deportiva y en su actualización permanente (anual) y son a su vez la pieza clave del plan anual, que los desarrolla, mientras que en el plan estratégico que tiene un horizonte de 3, 4 o 5, los proyectos solo están definidos o enumerados, en el plan operativo anual, estos proyectos están desarrollados y desmenuzados.

“La actuación de una organización deportiva y el desarrollo de sus competencias y funciones se manifiestan a través de la puesta en marcha y ejecución de diferentes acciones, programas y actividades a los que a partir de ahora lo denominaremos proyectos” (Paris, 2005: 107).

“Un proyecto es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo” (Thompson, 2006: 1)

#### • **Características**

El enunciado de los proyectos debe reflejar clara y directamente el contenido fundamental del mismo, huyendo de los enunciados retóricos.

Los proyectos tienen fijada su duración en el tiempo. En este sentido. Podemos clasificar los proyectos en tres tipos:

Proyectos puntuales, son aquellos proyectos que tienen fijada claramente una fecha de principio y una fecha de final, son únicos e irrepetibles.

Proyectos cíclicos, son aquellos que aun poniendo un punto determinado de comienzo y final, se repiten continuamente, normalmente cada año. En el funcionamiento de una organización operativa.

Proyectos permanentes, son los que responden a servicios o actividades en la trayectoria de la organización.

Evaluación, es un proceso mediante el cual se reúne y analiza información para

determinar si un programa lleva a cabo las actividades que planteó y el contexto en que está logrando sus objetivos (por medio de estas actividades).

### **Plan operativo anual**

Establece en su presupuesto los ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por la organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

Los responsables del plan operativo anual son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios.

El plan operativo anual (POA), es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Permite conducir la organización cada día de acuerdo a los objetivos y estrategias elegidos. El desarrollo del plan estratégico se produce con la elaboración y puesta en marcha de un plan operativo anual. El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para lograr nuestros objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción.

- **Coherencia con el plan estratégico**

Es un elemento inseparable y consustancial del plan operativo anual. Es inútil proponer objetivos y seleccionar las estrategias más adecuadas, si luego no programamos nuestra acción diaria, trimestral, de temporada deportiva o anual de acuerdo con los mismos, o viceversa, es inútil programar muy bien nuestro corto plazo sin haber fijado antes nuestro terreno de juego, nuestro límite y nuestra dirección.

- **Coherencia con el presupuesto**

Es el presupuesto de la organización quien podrá determinar los proyectos a ejecutarse por la organización en cada año o temporada deportiva. Por lo tanto el

plan operativo anual estará íntimamente relacionado con el presupuesto, que de alguna forma es una parte integrante de aquel.

- **Coherencia con la gestión**

Es el instrumento básico de gestión de una organización deportiva, puesto que en éste se incluyen todos los proyectos a desarrollarse por la organización en un año o en una temporada deportiva. Sin un buen planeamiento y programación del trabajo a desarrollar de nada sirve tener la mejor estructura, la financiación idónea o los mejores programas de marketing.

- **Coherencia con el rendimiento del personal**

Es una herramienta útil para evaluar el desempeño del personal. Este establece nítidamente los proyectos y tareas a desarrollar, los responsables, las fechas, los resultados esperados, los productos finales. Está pues, íntimamente relacionada con lo que “cada uno tiene que hacer” cuando el plan se elabora y permite medir lo que cada uno ha hecho y como lo ha hecho cuando éste se evalúa.

- **Construcción del Plan Operativo Anual**

**Título del Proyecto**, deben ser claros y precisos.

**Responsable y Colaboradores**, cada proyecto tiene un responsable para su ejecución y POA debe establecerlo.

**Inicio y final**, es necesario fijar el carácter temporal del proyecto (puntual, cíclico, permanente), y en los dos primeros casos el inicio y el final del proyecto.

**Recursos Financieros**, el presupuesto necesario para el desarrollo de un proyecto y, en su caso la partida establecida en el presupuesto de una organización.

**Desarrollar el proyecto**, es uno de los elementos más importantes del procedimiento de programación. Se trata de dividir el proyecto en lo que denominamos “hitos” que son los pasos que este tiene que cubrir para su ejecución total. No es otra cosa que “desmenuzar” el proyecto en acciones

concretas que tienen que reunir cuatro características: estar muy bien definidas, no ser excesivamente numerosas, tener fijada una fecha de cumplimiento, poseer un producto o resultado

La siguiente ficha propuesta (con relativas variantes sobre las mismas), es una herramienta muy práctica para el trabajo de planificación y programación. El plan operativo anual de una organización deportiva esta formado por el conjunto de proyectos la que se puede observar en el Cuadro N° 2.2.

**Cuadro N° 2.2.**  
**Esquema del análisis externo de las organizaciones deportivas,**  
**según Paris**

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES													
Objetivo general													
<b>3. CONSOLIDAR EL MODELO DEPORTIVO ALCANZADO</b>													
Estrategia													
<b>3.1. CONTINUAR Y FINALIZAR EL PROCESO DE DESARROLLO DE LA LEY DEL DEPORTE</b>													
Proyecto													
<b>3.1.4. PROYECTO DE DECRETO SOBRE FEDERACIONES DEPORTIVAS</b>													
Responsable						Colaboradores							
Jefe de la Asesoría Técnica						Jefe de Gabinete de Estudios							
Inicio						Final							
Enero 1998						Octubre 1998							
Recursos financieros						Partida presupuestaria							
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
Reelaboración del borrador inicial													Borrador enero
Reunión explicativa con Federaciones													Acta reunión
Reunión con Comunid. Autónomas													Acta de reunión
Modificación borrador													2° borrador
Envío abogado del Estado e informe													Informe abogado
Envío Secret. Gral. Técnica e informe													Informe S. Gral. técnica
Modificación del borrador													3° borrador
Envío al consejo de estado													Oficio de envío
Informe Consejo de Estado													Informe C.E.
Modificación del borrador													4° borrador
Aprobación Comis. De subsecretario													Texto definitivo
Aprobación consejo de ministros													Publicación BOE
<b>POSIBLES CONTINGENCIAS</b>													
Es posible que el informe de Consejo de Estado se retrase, en función de otros proyectos del Ministerio que estén a la espera, salvo que se logre un trámite de urgencia (bastante difícil).													

Fuente: Paris (2005: 125).

## **Seguimiento y Evaluación**

El seguimiento del plan estratégico de una organización es uno de los elementos claves del planeamiento. Para controlar, medir y para evaluar la implantación y desarrollo del planeamiento estratégico es necesario dotarnos de unas herramientas lo más objetivas posibles, al cual llamamos indicadores.

- **Indicadores**

Indicadores cuantitativos, cuando su base de referencia es una determinada cantidad, porcentaje o número de algo. Ejemplos: N° de reconocimientos médicos, usuarios de piscinas, recaudación, N° de partidos, número de accidentes de montaña, porcentajes de licencia, etc.

Indicadores cualitativos, se establecen sobre cualidades o situaciones a lograr o mantener, o en términos de si/no por ejemplo: mantenerse en primera división, ser seleccionado para algo, lograr para la sección deportiva autonomía total en el seno del Club.

### 2.2.3. Competitividad del fútbol

#### Definición

Se han hallado distintas definiciones de competitividad de las cuales se han rescatado las siguientes:

"La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan". (Universidad de La Habana, 1995: 65).

"La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico" (Castro, 2006: 89).

"La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado" (Wikipedia, 2009: 1).

"La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.... La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico" (Zonaeconomica, 2009: 1).

De acuerdo a los conceptos que se observaron se establece la definición conceptual y operacional de la competitividad del fútbol peruano.

- **Definición conceptual de competitividad de fútbol peruano**

La capacidad de la ADFP y la FPF para mantener sistemáticamente ventajas comparativas para alcanzar, sostener y mejorar la posición internacional del fútbol peruano.

- **Definición operacional de competitividad del fútbol peruano**

Es la capacidad de la ADFP y la FPF de orientar sistemáticamente ventajas comparativas con los equipos sudamericanos y el resto del mundo a fin de alcanzar, sostener y mejorar la posición en el ranking internacional del fútbol peruano.

Los indicadores que especifican la competitividad de una selección nacional son:

## **Ranking Sudamericano y Mundial**

Tabla o lista en que se clasifican una serie de elementos por orden de mayor a menor categoría o puntuación. En Sudamérica existe la tabla de posiciones de las eliminatorias, en la cual los 10 países miembros compiten entre sí por 5 plazas para participar en el Mundial de Fútbol que se celebra cada cuatro años.

## **Exportación de jugadores según país**

Un indicador que puede permitir medir la competitividad futbolística es poder medir N° de futbolistas que son contratados por equipos extranjeros y montos económicos que perciben (cantidad y precio), y comparar con el resto del mundo.

## **Campeonatos y títulos de selección y clubes profesionales**

Describir la cantidad de títulos internacionales que tiene un país y compararlo con el resto del mundo. Los países con más títulos internacionales reflejan la competitividad de su fútbol, ya sea a nivel de clubes o selección. Los países que han ganado la Copa del Mundo son: Brasil (5), Italia (4), Alemania (3), Argentina (2), Inglaterra (1), Francia (1) y Uruguay (1). El Perú ha ganado la Copa América en dos ocasiones 1939 y 1975. El club Cienciano del Cusco ganó la Copa Sudamérica en la temporada 2003.

## **Entrenamiento deportivo**

- **Definición de entrenamiento deportivo**

“Los resultados obtenidos por los deportistas son consecuencia directa de la aplicación de sofisticados sistemas y programas de entrenamiento, los cuales han ido implementándose y mejorando gracias a las aportaciones provenientes de las denominadas ciencias aplicadas al deporte” (Thiess, Tschiene y Nickel, 2004: 13)

El entrenamiento deportivo es un antes, es prepararse, es adaptarse orgánicamente, en una sesión de ejercicios progresivos y luego medirse con otros equipos, esto significa competir.

- **Orientación al futbolista**

Se debe orientar científicamente desde la niñez a los jugadores para poder desarrollar su biotipo y sus cualidades innatas, la preparación infantil en

competencias debe estar adecuada a las características de la edad del menor y desarrollarse de manera especializada.

- **Chequeos médicos generales**

Es una carta de presentación del futbolista en la cual se determina las condiciones de salud en las que se encuentra y solo así podrá ser exigido con cambios de carga física.

- **Chequeos de los preparadores físicos**

Son un conjunto de test de ejercicios que permiten determinar las condiciones físicas, en las cuales se encuentra el futbolista y sobre la misma el preparador físico trabaja para el mejoramiento de su aptitud física.

- **Conocimiento y aplicación de teorías científicas**

Para desarrollar una solidez, tanto defensiva como ofensiva en el equipo, el cuerpo técnico debe aplicar una serie de métodos, teorías y estrategias que deben ser de conocimiento de todo el plantel, para que el conjunto sepa hacia donde quieren llegar.

Modelo de bloques, el propósito fundamental es impedir que se produzcan índices de fatiga innecesarios. Para ello, plantea un sistema especial para la distribución de las cargas y una mejor transferencia de la fuerza explosiva, así como un incremento de la velocidad en formación técnica especial.

Sistemas funcionales, consisten en adoptar una teoría biológica en la consideración de los movimientos deportivos y de su mejora en cuanto a los sistemas funcionales.

Teoría de la acción, destaca la importancia que tiene el trabajo realizado en el curso de las sesiones de entrenamiento. Se trata de que todas las actividades vayan encaminadas a las características propias de una acción específica.

Estructura individualizada, establece que el desarrollo del deportista está basado en conseguir una adaptación a las cargas condicionadas a la capacidad individual

del deportista para conseguirlo, es decir se debe individualizar los trabajos de preparación condicional y técnica de acuerdo a la aptitud física del deportista.

- **Periodización del entrenamiento deportivo**

La periodización del entrenamiento representa el sistema a tal vez del cual se construye un modelo de desarrollo estructurado en ciclos en cada uno de los cuales las cargas se aplican de forma que los mecanismos que provocan la adaptación se vean favorecidos.

- **Estructura temporal del planeamiento del entrenamiento**

Se habla de planificaciones a corto, medio y largo plazo, que, si bien concretan el periodo de tiempo que cubren, establecen una referencia final del tiempo fijado para conseguir unos objetivos concretos.

Planificación a corto plazo del entrenamiento, que cubre una temporada deportiva. Esta estructura de planificación es la que presenta menor capacidad de proyección hacia el futuro y suele utilizarse para cubrir periodos de tiempo limitados en la vida de los deportistas.

Planificación a medio plazo o plurianual, suele centrarse ya en los ciclos olímpicos, cada uno de los cuales cubre un periodo de tiempo de cuatro años consecutivos. Sin embargo en algunos casos, la planificación a medio plazo puede que no se estructure un periodo olímpico completo, si no que se complete para la mitad de dicho periodo.

Planificación a largo plazo, se utiliza con criterios diferenciados en función del nivel del deportista. Así, en el caso de deportistas confirmados, la planificación a largo plazo tiene en consideración periodos de tiempo que cubran al menos un ciclo olímpico de cuatro años.

### **Competición deportiva**

Desde siempre se ha definido la competición deportiva como una comparación entre el rendimiento de deportistas individuales o de equipos de fútbol.

- **Competición Futbolística Peruana**

La competición futbolística peruana es un acontecimiento deportivo el cual se rige sobre bases de unos requisitos, reglas y pautas de orientación a seguir, que son declaradas por la ADFP y la FPF. Todo esto para hacer comparables los resultados deportivos y de los rendimientos para determinar al campeón de la temporada. El estudio asume el siguiente concepto:

“La competición deportiva es una categoría inherente al fenómeno general del deporte que se define como comparación de rendimiento entre (...) equipos deportivos y que se debe llevar a cabo sobre la base de reglas obligatorias, pautas de orientación a seguir y reglamentos a cumplir” (Thiess, Tschiene y Nickel, 2004: 13)

- **Competición y comunicación**

El deportista participante en la competición se prepara con el entrenamiento y se capacita para alcanzar la mayoría de las veces la elevada meta de rendimiento, que se había propuesto naturalmente y en la cual también participan otras personas en la competición. Con diferente contenido y ponderación están involucrados en la preparación inmediata y a largo plazo del deportista, además de participar en la formación de la capacidad de la competición. Las personas más importantes que son responsables de esta aptitud para la competición y se ocupan de ella son: Directivos, dirigentes, directores técnicos, entrenadores, preparadores físicos, árbitros (como miembro del jurado), médicos deportivos, psicólogos deportivos y funcionarios, entre otros.

**Directivos**, se les denominan a los funcionarios de la FIFA representados en la federación peruana de fútbol.

**Dirigentes**, son los presidentes de los clubes profesionales y también los delegados.

**Cuerpo Técnico**, es el conjunto de profesionales académicos y técnicos deportivos de un equipo que converge hacia un mismo objetivo con un plan en el cual todos están orientados. Está conformado por el director técnico, los asistentes técnicos (entrenadores) y los preparadores físicos.

**Director técnico**, es aquel profesional académico al mando de la preparación completa del entrenamiento científico y metodológico de todo el plantel para la competición. Busca desarrollar y acentuar de manera decisiva la posición subjetiva de los futbolistas, cuanto más desarrollado este su capacidad intelectual, juicio, su disposición inherente al entrenamiento y una gran motivación, podrá concebirlo, analizarlo y superarlo, para mejorar su rendimiento en la competición.

**Entrenadores o Asistentes técnicos**, son de mando medio, prepara al futbolista directamente para la competición más cercana basado en pulir sus habilidades y destrezas (ser más ducho), con el fin demostrar eficiencia en el momento apropiado, el entrenador es un adiestrador.

**Preparador físico**, es un profesional académico cuya obligación es tener en óptimas condiciones físicas al futbolista, los prepara para un evento en un tiempo determinado, mediano o largo plazo, mejora la estructura de la masa muscular (resistencia, fuerza, potencia, velocidad y reacción reflejos) con el fin de dejarlos a punto. Orienta, dirige y estructura a un futbolista como un atleta basado en fundamentos científicos.

**Árbitro**, es un juez que administra un partido, sabiendo interpretar las reglas del arbitraje con bastante seriedad, sin inclinar la balanza hacia algún equipo; por esta razón el árbitro debe tener un buen estado físico.

**Médicos deportivos. (Traumatólogos deportólogos)**, es la aplicación de la ciencia y el arte médico, a la práctica del deporte de competencia. Es un médico especializado en traumatología deportiva que tiene conocimiento minucioso de todo el sistema muscular (ligamentos, tendones, nervios, etc).

**Psicólogos deportivos**, es un profesional que está especializado en la psicología deportiva, es un excelente motivador que busca que el futbolista tenga personalidad y efectúe las órdenes técnico tácticas de su entrenador en forma eficiente. Conoce después de una evaluación el rendimiento intelectual de cada futbolista.

- **Las funciones de las competiciones deportivas según Günter, Tachiene y Nickel (2004: 28)**

Las funciones de las competiciones deportivas son muy diversas, están las funciones generales de las competiciones deportivas, orientadas a los resultados obtenidos de las condiciones de la competición como concurso, se pueden contraponer las funciones especiales que estén situadas en el ámbito de la organización, en estos, verdaderamente se sustenta la competición deportiva.

### **Funciones Generales**

“Las funciones generales se orientan a las condiciones marginales de las actividades de competición y abarcan funciones de tipo cultural, comerciales, de comunicación, político-deportivas y sociales” (Thiess, Tachiene y Nickel, 2004: 29).

Las funciones generales están orientadas a los resultados obtenidos de las condiciones de competición como concurso.

#### **Función cultural**

Se incluyen todos los fenómenos de las competiciones deportivas que sirven de distensión activa y pasiva, de descanso y de tema de conversación. Es en igual medida la participación activa en la comparación del rendimiento deportivo, bien sea como deportista, organizador, juez y árbitro, cada uno con diferentes tareas y responsabilidades; esto genera una temática de conversación tanto nacional como internacional.

#### **Función comercial**

La función comercial se refiere a las medidas encaminadas a la comercialización de las competiciones. La actividad competitiva es utilizada para la publicación del deporte por parte de los medios de comunicación de masas. Los patrocinadores buscan publicidad con ayuda de los medios que retransmiten la competición a los consumidores.

#### **Función de comunicación social**

La función de comunicación social tiene lugar en muchos planos. Sus defectos son tangibles mientras tienen lugar los eventos de la reunión deportiva, por

ejemplo, en el enfrentamiento pacífico para las comparaciones de rendimientos deportivos, en la comunicación con el público, en los contactos sociales entre las selecciones, organizaciones y funcionarios deportivos. Permite afianzar los lazos de amistad entre deportistas, dirigentes y gente dedicada al deporte. La competición deportiva requiere de la gestión eficaz de sus dirigentes

- **Funciones especiales de competición deportiva**

Según Thiess, Tschiene y Nickel (2004: 32):

Para extraer una enseñanza de la competición se requiere una realización diferenciada y la investigación de las funciones generales de las competiciones deportivas; con ello salen también a la palestra las tareas deportivo-pedagógicas, reflejadas en las funciones especiales de las competiciones. Las funciones especiales se refieren exclusivamente a la actividad deportiva en la competición misma, así como a su preparación y posterior valoración.

### **Funciones de formación deportiva**

La función formadora incluye así la transmisión de conocimientos de normas y reglas, la formación síquica a través de la actividad deportiva y la educación del comportamiento en los ámbitos prefijados. En estrecha unión con la función social se transmiten normas de comportamiento ante árbitros y jueces, rivales deportivos y competidores, lo que puede construir una condición básica para la comparación de rendimientos deportivos.

### **Función educadora**

La función educadora se refiere al efecto del especial potencial educador de las competiciones deportivas para el desarrollo de la personalidad del deportista.

La competición deportiva es un factor esencial para la influencia educativa en los deportistas participantes ya que fuerza en última instancia al fortalecimiento de las normas de comportamientos morales y prescritos en la competición además de fomentar la corrección del comportamiento que ha de ser ajustado a los conceptos normativos y de evaluación.

### **Función de clasificación, elección y selección de competiciones**

La función de clasificación, elección y selección de competiciones, establece que la elección de los deportistas, directores técnicos, entrenadores y árbitros son elegidos por su idoneidad, ya que son considerados de un alto rendimiento. La elección y selección de los deportistas lo hace el director técnico y/o entrenador y el resultado de las competiciones será el trabajo de estos.

### **Función de promoción del desarrollo del rendimiento**

La función de promoción de desarrollo del rendimiento establece que las competiciones son controles y una óptima exigencia de esfuerzo que originan las más altas exigencias, tanto físicas como síquicas.

En cuanto a las exigencias físicas, hoy en día se exige un buen rendimiento competitivo a través de la introducción de cargas específicas que se debe efectuar en el deportista y la elección que aconseja según su biotipo y el peso ideal que debe tener el competidor.

### **Función motivadora**

A través de la competición se busca en animar positivamente sobre el espectador para que estos se sientan motivados a través de la expectación, con el fin de contribuir a la popularización de la actividad deportiva.

- **Organización de la competición**

Es el estudio del conjunto de tareas que van a desarrollar las federaciones, comisiones y gremios en función a su estructura organizacional.

Cada federación deportiva es completamente responsable para el desarrollo planificado y continuado de su modalidad deportiva, está especialmente referida al constante perfeccionamiento del sistema de competición.

- **Estrategia y táctica**

Estrategia se define como un conjunto de decisiones sobre la manera de jugar tomadas antes de empezar. Si queremos responder estratégicamente al juego,

primero debemos tener conocimiento de las fortalezas y debilidades del adversario.

La táctica es el aprovechamiento de las habilidades innatas que tiene el jugador, pero en el proceso de un partido se pone en práctica algo preestablecido para plasmarlo en forma masiva por todo el plantel.

La táctica consiste en la elección de la ejecución motriz más adecuada en cada situación. En táctica se debe diferenciar todo aquello que un equipo puede realizar cuando se encuentra en posesión del balón, y cuando no se encuentra en posesión del balón. Es importante observar las siguientes propuestas:

“Una estrategia es un plan de acción o comportamiento, teniendo en cuenta las reglas de competición de las propias debilidades y virtudes frente a las del adversario, sin dejar de lado las condiciones de la competición ni las decisiones a tomar durante la misma.....Táctica son todas las formas individuales y colectivas de comportamiento acciones operaciones de los deportistas durante la competición con las que teniendo en cuenta las reglas de la competición, son influenciadas los adversarios y los compañeros así como las influencias externas que pueden llegar a ser ventajosas” (Thiess, Tschiene y Nickel, 2004: 99).

“La táctica abarca la totalidad de las formas individuales y colectivas de comportamiento, las acciones y las operaciones de los deportistas y de los equipos que se elaboran teniendo en cuenta las reglas de la competición, el comportamiento de los compañeros y de los adversarios así como las circunstancias externas, todo ello con el fin de conseguir un total aprovechamiento de las condiciones propias y llegar así al mejor resultado posible o a un óptimo rendimiento” (Thiess, Tschiene y Nickel, 2004: 99).

#### **2.2.4. Teorías que sustentan la vinculación entre variables**

El propósito inicial de la tesis como se ha explicado en el planteamiento del problema era de carácter descriptivo explicativo, existía la presunción del investigador que el planeamiento estratégico era inherente a las características de la FIFA, por historia, por desarrollo científico y tecnológico y los grandes recursos económicos que posee, no dudándose del uso de modernas herramientas de gestión, extensivo a las federaciones de fútbol de los diversos países. Lamentablemente no es así, sin embargo es necesario intentar establecer una vinculación entre ambas variables, dejando en manos de futuros investigadores el establecer una teoría aplicada a las organizaciones deportivas que explique esta relación causal de las variables planeamiento estratégico y competitividad del fútbol peruano. Por ahora basta al autor establecer este derrotero.

Según París la planificación o planeamiento estratégico debe servir a todos los componentes de la organización, para guiarlos y poder darle una mayor visión en la toma de decisiones para las tareas que se desempeñen:

“El plan estratégico de una organización deportiva debe servir para identificar a todos los componentes de la organización a futuro, sea cual sea la tarea y función que cada persona desempeñe” (Paris, 2005: 54).

En la investigación de Amaya (2007: 14), sostiene que la planificación es muy importante en la decisión a futuro y resalta el nivel de importancia que tiene para la competitividad de la institución.

“La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir el dimensionamiento de la institución hacia el futuro” (Amaya, 2007: 14).

Dentro del plan estratégico, el cual se compone de una visión, objetivos y metas, entre otros. Para lograr estos objetivos, la institución debe entender la gran importancia que es establecer y respetar cambios con estrategias que les permitan tomar ventaja frente a otras instituciones, tal y como lo formula:

“La esencia de la estrategia pasa a ser entonces la gestión deliberada de cambio hacia el logro de ventajas competitivas en todos los negocios en que interviene la organización” (Grande 2004: 28).

En esta misma línea en el artículo del Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia, (IPACE), se valora lo importante que es el planeamiento para garantizar la mejora continua de todos los procesos, agilizándolo, reduciéndole los costos en consecuencia esta aumenta las ventajas competitivas. Esto es clave para la competitividad de cualquier institución, el deporte del fútbol no es ajeno a esta realidad.

“El Planeamiento estratégico contemplará la mejora continua de todos los procesos clave, que contribuyan al incremento de la competitividad y de la productividad a corto y largo plazo, y que permitan reducir los costos y los tiempos que demanda completar la gestión de las distintas fases del negocio, aumentando la flexibilidad de la organización y su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno” (IPACE, 2008: 1).

De acuerdo con el concepto de Schwalb y García (2004: 93), proponen que las instituciones deben estar preparadas para los distintos cambios que influyan en su entorno, resaltan la importancia del planeamiento estratégico para adaptarse y sirva como apoyo para que la empresa pueda superponerse a las influencias que le afecten y garantizar la existencia del mismo.

Estar empresarialmente preparados para enfrentar ese entorno cambiante significa tener la posibilidad de continuar vigentes en el mercado. Pues aquellas empresas que no estén preparadas están condenadas a desaparecer. El planeamiento estratégico se constituye así en una forma de actuar frente a los cambios del entorno, que hace posible resultados positivos y evita decisiones al azar que pueden llevar a realizar acciones innecesarias y costosas. (Schwalb y García, 2004: 93).

Introducir el proceso de planificación estratégica en una entidad no es tarea fácil. Como se ha comentado anteriormente la planificación estratégica se integra y por lo tanto altera en la cultura de trabajo de las organizaciones, en consecuencia es muy fácil encontrar resistencias, de todo tipo, a la introducción de este proceso en la dirección y funcionamiento de cualquier entidad.

“El directivo operativo típico esta altamente capacitado para resolver problemas actuales y se resiste a involucrarse con el deber de la planificación estratégica, la cual representa más riesgos y cuyos resultados son inseguros durante algunos años en el futuro” George Steiner (1983:56).

### **2.2.5. Federación peruana de fútbol – F.P.F.<sup>4</sup>**

La Federación Peruana de Fútbol (FPF), fundada el 23 de agosto de 1922, es el máximo ente rector de ese deporte en el Perú. Se encuentra inscrita en la FIFA (1924) y Conmebol (1925) y sujeta al control del Instituto Peruano del Deporte (IPD).

La Federación esta integrada por todas las federaciones regionales del país y además por un representante de la Segunda División de Fútbol y uno de cada equipo profesional que participa en el campeonato descentralizado.

La Federación Peruana de Fútbol es el ente responsable del manejo de la Selección de fútbol del Perú de mayores y de las diversas categorías de menores, además tiene comisiones de fútbol femenino y futsal.

Su actual Presidente es Manuel Burga Seoane, acompañado por su directiva conformada por Carlos Silvestri Somontes (Vice-Presidente), Roberto Ramos Ruíz (Tesorero) y como Directores: Agustín Lozano Saavedra, Juvenal Silva Díaz, Antonio Pantigoso Herrera y Félix Enciso Rivera. Su sede está ubicada en la VIDENA, situada en Av. Aviación 2085 San Luis, Lima.

#### **Principales tareas de la Federación Peruana de Fútbol**

- Promover, organizar, dirigir y difundir el deporte del fútbol asociación en todas las modalidades reconocidas y reguladas por la FIFA.
- Participar a través de la Selección Nacional correspondiente, en los campeonatos mundiales que organice la FIFA, en los que convoque LA CONMEBOL; en los juegos olímpicos y en cualquier otra competencia en que por razón de su membresía esté obligada a inscribirse, o en las que estime conveniente estar representada.
- Brindar el marco legal que se encuentra en la legislación del Fútbol Profesional, el estatuto del deporte profesional, los reglamentos de la Copa Perú y el estatuto de la Federación Peruana de Fútbol.
- Realizar un trabajo permanente con los seleccionados de mayores y

---

<sup>4</sup> Fuente: [www.fpf.com.pe](http://www.fpf.com.pe)

divisiones de inferiores.

- Dotar al fútbol peruano de infraestructura deportiva de primer nivel, que haga posible un trabajo planificado de todas las selecciones nacionales.
- Tareas Financieras

#### **2.2.6. Asociación Deportiva de Fútbol profesional**

Es una asociación civil sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es la administración, a nivel nacional, de las actividades deportivas del fútbol profesional, es la responsable de la organización, supervisión y control de los campeonatos descentralizados de fútbol entre los clubes de la primera división, bajo la supervisión de la Federación Peruana de Fútbol.

Integrada por todas aquellas asociaciones deportivas dedicadas al fútbol profesional y por aquellas que ganen ese derecho de acuerdo al sistema nacional de campeonato, -dejan de pertenecer a esta los clubes que pierdan la categoría- la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional es la sucesora de la Liga Peruana de Fútbol, fundada el 12 de mayo de 1912, de la Asociación No Amateur, de la Asociación Central, de la Asociación Nacional y de la Asociación Peruana de Fútbol, instituciones todas que, en su momento, tuvieron la responsabilidad de regir el fútbol de los clubes integrantes de la primera división.

La Asociación Deportiva de Fútbol Profesional es la principal productora de las selecciones peruanas de fútbol a través de sus clubes miembros, al aportar no sólo jugadores sino, además, personales técnicos, auxiliares y dirigentes.

Responsable en primera instancia de la administración de justicia del fútbol profesional, la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional tiene como renta el 2% de las recaudaciones brutas obtenidas en cada uno de los partidos en que intervienen sus clubes asociados, en los torneos que esta organice.

#### **2.2.7. Instituto Peruano del Deporte – IPD**

El Instituto Peruano del Deporte es el ente rector del Sistema Deportivo Nacional, constituye un Organismo Público Descentralizado con rango ministerial adscrito al

Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional y administrativa para el cumplimiento de sus funciones. Constituye Pliego Presupuestal.

El Instituto Peruano del Deporte en coordinación con los organismos del Sistema Deportivo Nacional, formula e imparte la política deportiva, recreativa y de educación física. Organiza, planifica, promueve, coordina, evalúa e investiga a nivel nacional el desarrollo del deporte, la recreación y la educación física en todas sus disciplinas, modalidades, niveles y categorías.

### **Funciones del Instituto Peruano del Deporte**

Son las siguientes:

1. Formular, planificar y dirigir la política deportiva, recreativa y de educación física.
2. Formular y aprobar su presupuesto y plan de inversiones.
3. Formular, aprobar y supervisar el Plan Nacional del Deporte. Así como supervisar su cumplimiento.
4. Coordinar con el Consejo del Deporte Escolar los planes de acción para el desarrollo y promoción de la actividad física y el deporte escolar.
5. Promover la formación y capacitación de deportistas, técnicos, dirigentes, profesionales del deporte y agentes deportivos.
6. Promover y coordinar con los Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales, Universidades, Institutos Superiores, Escuelas de las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú, Centros Educativos y Centros Laborales, Comunidades Campesinas y Nativas la realización de actividades deportivas, recreativas y de educación física en su respectivo ámbito.
7. Promover la implementación de infraestructura, accesos y equipos adecuados para la participación deportiva, recreativa y de educación física de personas con discapacidad física y mental.
8. Promover e impulsar medidas de prevención y control del uso de sustancias prohibidas y métodos no reglamentarios destinados a aumentar artificialmente la capacidad física del deportista, de acuerdo a la normatividad nacional e internacional del deporte.
9. Crear Centros de Alto Rendimiento.

10. Elaborar y proponer iniciativas legislativas, reglamentarias y administrativas para la promoción y desarrollo de la actividad física, recreación y el deporte a nivel local, regional y nacional.

#### **2.2.8. Clubes profesionales de Perú**

En el año 2008 el campeonato contó con 14 equipos profesionales los cuales son: Universitario, Sporting Cristal, Universidad San Martín, Cienciano, Coronel Bolognesi, Alianza Atlético, Universidad César Vallejo, Juan Aurich, José Gálvez, FBC Melgar, Alianza Lima, Sport Ancash, Sport Boys, Atlético Minero.

Cada equipo participa al campeonato descentralizado que realiza todos los años cuyas bases son presentadas por la Asociación Deportiva de Fútbol profesional (ADFP).

# **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

## **3.1. Operacionalización de las variables**

### **3.1.1. Variable independiente**

- X<sub>1</sub>. Conocimiento de los integrantes del fútbol
  - X<sub>1.1</sub>. Conocimiento
  - X<sub>1.2</sub>. Aplicación
- X<sub>2</sub>. Visión
  - X<sub>2.1</sub>. Visión
- X<sub>3</sub>. Misión
  - X<sub>3.1</sub>. Misión
- X<sub>4</sub>. Análisis del entorno
  - X<sub>4.1</sub>. Análisis externo
  - X<sub>4.2</sub>. Análisis interno
  - X<sub>4.3</sub> Integridad y Predictibilidad del análisis
  - X<sub>4.4</sub>. La metodología FODA
- X<sub>5</sub>. Objetivos
  - X<sub>5.1</sub>. Objetivos generales
  - X<sub>5.2</sub>. Objetivos operativos
  - X<sub>5.3</sub>. Objetivos sectoriales
  - X<sub>5.4</sub>. Programas y tareas
- X<sub>6</sub>. Estrategias
  - X<sub>6.1</sub>. Tipos de estrategias
    - X<sub>6.1.1</sub>. Estrategia intensificación
    - X<sub>6.1.2</sub>. Estrategia de refinamiento
    - X<sub>6.1.3</sub>. Estrategia de innovación
    - X<sub>6.1.4</sub>. Estrategia de exploración
  - X<sub>6.2</sub>. Formulación y selección de estrategias
- X<sub>7</sub>. Proyectos
  - X<sub>7.1</sub>. Claridad y definición
  - X<sub>7.2</sub>. Temporalidad

- X 7.3. Evaluación
- X 7.4. Presupuesto
- X 7.5. Responsables
- X 8. Plan operativo anual
  - X 8.1. Coherencia
- X 9. Seguimiento y evaluación
  - X 9.1. Indicadores

### **3.1.2. Variable dependiente**

- Y 1. Ranking Sudamericano y Mundial
  - Y 1.1. Sudamericano de selecciones de futbol según país
  - Y 1.2. Mundial de selecciones de futbol según país
- Y 2. Exportación de jugadores según país
  - Y 2.1. Cantidad de jugadores
  - Y 2.2. Precio de jugadores que exporta el Perú
- Y 3. Campeonatos y títulos de selección y clubes profesionales
  - Y 3.1. Clasificación a campeonatos según país
  - Y 3.2. Títulos internacionales según país
- Y 4. Entrenamiento deportivo
  - Y 4.1. Orientación al futbolista
  - Y 4.2. Chequeos médicos generales
  - Y 4.3. Chequeos de los preparadores físicos
  - Y 4.3. Conocimiento y aplicación de teorías científicas
  - Y 4.4. Estructura temporal de planificación del entrenamiento
- Y 5. Competición deportiva
  - Y 5.1. Competición futbolística peruana
  - Y 5.2. Comunicación en la competición
  - Y 5.3. Funciones de las competiciones deportivas
  - Y 5.4. Organización de la competición
  - Y 5.5. Estrategia y táctica en la competición

### **3.1.3. Variables intervinientes**

- Z<sub>1</sub>. Directivos de la Federación Peruana de Fútbol – FPF
  - Z<sub>1.1</sub>. Presidente de la FPF
  - Z<sub>1.2</sub>. Directores de la FPF
  - Z<sub>1.3</sub>. Secretario general de la FPF
- Z<sub>2</sub>. Integrantes de la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional - ADFP
  - Z<sub>2.1</sub>. Presidente de la ADFP
- Z<sub>3</sub>. Integrantes según clubes profesionales
  - Z<sub>3.1</sub>. Dirigentes
  - Z<sub>3.2</sub>. Directores técnicos
  - Z<sub>3.3</sub>. Entrenadores
  - Z<sub>3.4</sub>. Preparadores físicos
  - Z<sub>3.5</sub>. Jugadores
- Z<sub>4</sub>. Instituto Peruano del Deporte – IPD
  - Z<sub>4.1</sub>. Presidente del IPD
- Z<sub>5</sub>. Opinión de los usuarios
  - Z<sub>5.1</sub>. Consumidores
  - Z<sub>5.2</sub>. Hinchas
  - Z<sub>5.3</sub>. Periodo 2004-2008

### **3.2. Tipo de investigación**

Aplicada, a partir del conocimiento de la planificación y la competitividad del fútbol peruano, sugiere mejoras en el manejo y la implementación de herramientas científicas de la administración, tendientes a lograr un mejor posicionamiento internacional de los clubes profesionales y el seleccionado nacional de fútbol. Exploratoria de alcance descriptivo. Exploratoria, al no haberse efectuado a la fecha un estudio riguroso y científico del planeamiento y la competitividad del fútbol peruano, constituyéndose el presente, en el pionero. Descriptiva, al establecerse las características y los niveles de planificación de la FPF y la competitividad del fútbol peruano. El estudio se efectuó bajo un enfoque multimodal, dominante cualitativo, por la prevalencia del análisis documental en la investigación.

### **3.3. Diseño de la investigación**

Se utiliza el diseño no experimental, transeccional. No experimental, al no realizarse manipulación deliberada de las variables (planeamiento estratégico y competitividad del fútbol peruano). Transeccional, al recolectarse los datos relacionados con las variables en un tiempo único.

### **3.4. Método de la investigación**

Inductivo, analítico-sintético, por tratarse de un estudio descriptivo bajo el enfoque cualitativo, analizándose cada uno de los elementos constitutivos del planeamiento realizado por la FPF y la competitividad del fútbol peruano, para explicarlas por separado, de manera integral.

### **3.5. Metodica de cada momento de la investigación**

La investigación se inició con la motivación del autor afín con su profesión y actividad laboral, de tratar de comprender y contribuir desde la óptica empresarial y el conocimiento derivado de la administración estratégica, preocupado por el estado deplorable en el que se encuentra el fútbol peruano, la insensibilidad, la falta de profesionalismo y el descuido de sus gerentes. Añadiéndose, el hecho de instituirse en el primer estudio serio, novedoso y original, requisito de toda investigación científica.

Tomada la decisión, previo acopio preliminar de información, visitas a las instituciones materia de estudio, entrevistas y la experiencia, se procedió a fundamentar el tema de la tesis. Luego se determinó la problemática, especificaron las variables, formularon el problema general y los problemas específicos y justificó la investigación.

Luego se elaboró la matriz de consistencia, el marco teórico, se operacionalizaron las variables y construyeron los instrumentos dotándolos de validez y confiabilidad, recopilaron y analizaron los datos, lográndose los objetivos establecidos. De todo este proceso se da cuenta el presente documento.

### 3.6. Población y muestra

#### 3.6.1. Población

Esta constituida por 23 directivos y 57 trabajadores de la FPF, 28 dirigentes de la ADFP, 70 dirigentes de clubes profesionales, 70 integrantes de los cuerpos técnicos (directores técnicos, entrenadores, preparadores físicos) y 308 futbolistas y la población total de potenciales consumidores 15 a 64 años según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) es 17'294.500 personas, ver Cuadro N° 3.1.

**Cuadro N° 3.1.**  
**Población de los integrantes de la FPF, ADFP,**  
**Clubes profesionales y opinión de los usuarios**

	Directivos		Personal		Dirigentes		Cuerpo técnico		Jugadores		Opinión de los usuarios		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
FPF	23	29	57	71	---	---	---	---	---	---	---	---	80	100
ADFP	---	---	---	---	28	100	---	---	---	---	---	---	28	100
Clubes Profesionales	---	---	---	---	70	16	70	16	308	68	---	---	448	100
Entorno externo	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	17'294.500	100	17'294.500	100

#### 3.6.2. Muestra

Muestra no probabilística que consiste en entrevistas a directivos de la FPF (presidente, secretario general, contador general, jefe de prensa, dos coordinadores del proyecto nacional creciendo con el fútbol) y trabajadores de la FPF (chofer, asistenta de contabilidad, vigilante, utilero de la selección nacional, personal de manteniendo del campo de fútbol), directores técnicos de los clubes Universitario de Deportes, Bolognesi de Tacna y Sporting Cristal, ex director técnico del club Cienciano del Cusco, delegado del club Alianza Lima (actualmente presidente de la ADFP), presidente del club San Martín de Porres.

Además se realizaron encuestas a 8 dirigentes, 11 miembros del cuerpo técnico (3 directores técnicos, 5 asistentes técnicos, 3 preparadores físicos) y 65 jugadores de los clubes profesionales Sporting Cristal, Universidad San Martín y Total Chalaco y se complemento con la encuesta de Apoyo Consultoría - 2004 realizada a 1319 potenciales consumidores, ver Cuadro N° 3.2.

**Cuadro N° 3.2.**  
**Muestra de los integrantes de la FPF, ADFP, Clubes profesionales y opinión de los usuarios**

	Directivos		Personal		Dirigentes		Cuerpo técnico		Jugadores		Opinión de los usuarios		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
FPF	6	26	5	9	---	---	---	---	---	---	---	---	11	14
ADFP	---	---	---	---	4	14	---	---	---	---	---	---	4	14
Clubes Profesionales	---	---	---	---	8	11	11	16	65	21	---	---	84	19
Entorno externo	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1319	0.0076	1319	0.0076

### 3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.7.1. Técnicas

- A. Análisis Documentario
- B. Cuestionario de Escala de Likert
- C. Cuestionario de preguntas mixtas
- D. Entrevistas

#### 3.7.2. Instrumentos

##### A. Análisis documentario

Se analizó el planeamiento de la Federación Peruana de Fútbol, se recopilaron datos de la FIFA acerca de los antecedentes del fútbol mundial, ranking de los mejores equipos del mundo, ubicación de la selección y clubes peruanos en el ranking Sudamericano y Mundial durante los últimos diez años, exportación de jugadores, normas de la FIFA, leyes que beneficien al fútbol peruano y datos estadísticos sobre el fútbol en el Perú.

#### A. Ficha Técnica del Análisis Documentario del Planeamiento Estratégico

<b>Nombre</b>	:	Análisis de Documentos del Planeamiento de la FPF.
<b>Autor y año</b>	:	Cáceres Echegaray, Héctor A., 2009.
<b>Colaborador</b>	:	Atala Ruiz, Wilfredo N.
<b>Procedencia</b>	:	Maestría en Administración estratégica de empresas, Sección de Posgrado FCA - UNAC

- Tipo de administración** : Individual a 4 documentos de gestión de la FPF (Memorias de la FPF 2004 – 2008, Boletín Informativo 2007, Estatutos de la FPF, el Diseño de una Estrategia de Mejora de la Competitividad e Incremento de la Rentabilidad en el Fútbol Peruano y el Desarrollo e Implementación de una Estrategia para la Mejora de la Competitividad e Incremento de la Rentabilidad en el Fútbol Peruano 2004).
- Duración** : 12 semanas.
- Significación** : Valoración del nivel de aplicación del planeamiento de la FPF.
- Objetivo** : Determinar el nivel de implementación del planeamiento de la FPF y la coherencia de sus elementos con la teoría de Paris.
- Tipo de ítems** : Análisis de documentos, a través de diez ítems (Anexo N° 3).
- Características** : Ranking FIFA, publicaciones periodísticas, internet, memorias 2004 - 2008, Boletín 2007 de la FPF y web de la FPF.
- Campo de aplicación** : Administración estratégica deportiva.
- Confiabilidad** : Para obtener confiabilidad se ha utilizado la triangulación de datos a partir de diferentes fuentes (memorias de la FPF 2004 - 2008, boletín 2007 de la FPF, página web de la FPF, reportes periodísticos, Internet, entrevistas, estatutos de la FPF, el Diseño de una Estrategia de Mejora de la Competitividad e Incremento de la Rentabilidad en el Fútbol Peruano 2002 y el Desarrollo e Implementación de una Estrategia para la Mejora de la Competitividad e Incremento de la Rentabilidad en el Fútbol Peruano 2004), e instrumentos de recolección de datos (escala de planeamiento estratégico) así como a distintos

tipos de datos, lográndose un resultado uniforme.

**Validez** : Realizado por tres expertos, acorde con los siguientes que aparecen a continuación.

### **1° Experto**

Nombre: Juan José Flores Cueto.  
Grado académico: Mg. En Administración con mención en gerencia estratégica.  
Institución donde labora: Universidad de San Martín de Porres.  
DNI: 09593196.  
Teléfono: 994688118.  
Lugar: La Molina.  
Fecha de evaluación: 24-04-09.  
Grado de aplicabilidad: El instrumento es aplicable.  
Promedio de valoración: Excelente, 90.22%.

### **2° Experto**

Nombre: Carlos Alberto La Rosa Lama.  
Grado académico: Magister en Administración.  
Institución donde labora: Universidad Nacional del Callao.  
DNI: 08724544.  
Teléfono: 4206331.  
Lugar: Callao.  
Fecha de evaluación: 30-04-09.  
Opinión de aplicabilidad: Adecuada.  
Promedio de valoración: Excelente, 88.00 %.

### **3° Experto**

Nombre: Rubén Cuadros Ricra.  
Grado académico: Mg. En Administración y Dr. En Educación.  
Institución donde labora: Director de la Oficina de Grados y Títulos de la USMP-FIA.

DNI: 07321149.  
 Teléfono: 999265122.  
 Lugar: La Molina.  
 Fecha de evaluación: 30-04-2009.  
 Opinión de aplicabilidad: Factible de aplicar.  
 Promedio de valoración: Muy buena, 84.66%.

Como se observa en el Cuadro N° 3.3. La opinión de los expertos respecto de la validez del análisis documentario del planeamiento estratégico del fútbol peruano, es altamente favorable, recomendándose su aplicación al 87.62%, lo mismo puede decirse de los nueve indicadores (claridad 88%, objetividad 84.66%, Actualidad 88%, Organización 91.33%, Suficiencia 91.33%, Intencionalidad 88%, Consistencia 84.66%, Coherencia 88% y Metodología 84.66%). por sugerencia expresa de uno de los expertos y con la anuencia de los otros incluyendo al tesista se agregó el rubro tecnología en el fútbol en el análisis interno del plan estratégico.

**Cuadro N° 3.3.**  
**Validación de contenido:**  
**Análisis de documentos del planeamiento de la FPF**

<b>INDICADORES</b>	<b>Experto N° 1</b>	<b>Experto N° 2</b>	<b>Experto N° 3</b>	<b>MEDIA (<math>\bar{x}</math>)</b>
Claridad	88	88	88	88
Objetividad	78	88	88	84.66
Actualidad	88	88	88	88
Organización	98	88	88	91.33
Suficiencia	98	88	88	91.33
Intencionalidad	88	88	88	88
Consistencia	88	88	78	84.66
Coherencia	98	88	78	88
Metodología	88	88	78	84.66
<b>MEDIA (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>90.22</b>	<b>88</b>	<b>84.66</b>	<b>87.62</b>

## **B. Escala de Planeamiento del Fútbol Peruano**

### **a) Ficha técnica**

<b>Nombre</b>	:	Escala de Planeamiento del Fútbol Peruano
<b>Autor y año</b>	:	Cáceres Echegaray, Héctor A., 2009.
<b>Colaborador</b>	:	Atala Ruiz, Wilfredo N.
<b>Procedencia</b>	:	Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA – UNAC.
<b>Tipo de administración</b>	:	Individual.
<b>Duración</b>	:	15 minutos.
<b>Campo de aplicación</b>	:	Administración estratégica deportiva.
<b>Objetivo</b>	:	Describir la opinión de los directivos y dirigentes, directores técnicos, entrenadores, preparadores físicos y futbolistas profesionales de Perú.
<b>Tipo de Ítem</b>	:	Ítems en forma de afirmaciones para medir la opinión en relación al planeamiento de la FPF (Anexos N <sup>ros</sup> 4, 5 y 6).
<b>Características</b>	:	Consta de 5 niveles de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).
<b>Confiabilidad</b>	:	La confiabilidad es alta, no encontrándose diferencias en las medias aritméticas de la prueba piloto (( $\bar{x}$ ) 2.38) y los resultados obtenidos en la muestra objeto de estudio (( $\bar{x}$ ) 2.46). Asimismo se ha complementado con el análisis documentario de planeamiento estratégico de la FPF, por el método de triangulación.
<b>Validación</b>	:	Se consultó con tres expertos en administración los cuales se presentan a continuación:

### **1° Experto**

Nombre: Juan José Flores Cueto.  
Grado académico: Mg. En Administración Con Mención a Gerencia estratégica.  
Institución donde labora: Universidad de San Martín de Porres.  
DNI: 09593196.  
Teléfono: 994688118.  
Lugar: La Molina.  
Fecha de evaluación: 24-04-09.  
Grado de aplicabilidad: El instrumento es aplicable.  
Promedio de valoración: Excelente, 92.44%.

### **2° Experto**

Nombre: Carlos Alberto La Rosa Lama.  
Grado académico: Magister en Administración.  
Institución donde labora: Universidad Nacional del Callao.  
DNI: 08724544.  
Teléfono: 4206331.  
Lugar: Callao.  
Fecha de evaluación: 25-04-09  
Opinión de aplicabilidad: Es adecuada.  
Promedio de valoración: Muy buena, 88.00%.

### **3° Experto**

Nombre: Rubén Cuadros Ricra.  
Grado académico: Mg. En Administración y Dr. En Educación.  
Institución donde labora: Director de la Oficina de Grados y Títulos de la USMP-FIA.  
DNI: 07321149.  
Teléfono: 999265122.  
Lugar: La Molina.  
Fecha de evaluación: 30-04-2009.  
Opinión de aplicabilidad: Es factible de aplicar.  
Promedio de valoración: Muy buena, 78.

De acuerdo al Cuadro N° 3.4. La validez de la Escala de Planeamiento del Fútbol Peruano, es altamente favorable, recomendándose su aplicación al 86.15%, lo mismo puede decirse de los nueve indicadores (claridad 84.67%, objetividad 88.00%, Actualidad 84.67%, Organización 88.00%, Suficiencia 88.00%, Intencionalidad 84.67%, Consistencia 84.67%, Coherencia 88% y Metodología 84.67%).

**Cuadro N° 3.4.**  
**Validación de contenido:**  
**Escala de Planeamiento Estratégico de la FPF**

<b>INDICADORES</b>	<b>Experto N° 1</b>	<b>Experto N° 2</b>	<b>Experto N° 3</b>	<b>Media (<math>\bar{x}</math>)</b>
Claridad	88	88	78	84.67
Objetividad	98	88	78	88
Actualidad	88	88	78	84.67
Organización	98	88	78	88
Suficiencia	98	88	78	88
Intencionalidad	88	88	78	84.67
Consistencia	88	88	78	84.67
Coherencia	98	88	78	88
Metodología	88	88	78	84.67
<b>MEDIA(<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>92.44</b>	<b>88</b>	<b>78</b>	<b>86.15</b>

### **C. Escala de Competitividad del Fútbol Peruano**

#### **a) Ficha técnica**

<b>Nombre</b>	:	Escala de Competitividad del Fútbol Peruano
<b>Autor y año</b>	:	Cáceres Echegaray, Héctor A., 2009.
<b>Colaborador</b>	:	Atala Ruiz, Wilfredo N.
<b>Procedencia</b>	:	Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA – UNAC.
<b>Tipo de administración</b>	:	Individual.
<b>Duración</b>	:	15 minutos.
<b>Campo de aplicación</b>	:	Administración estratégica deportiva.
<b>Objetivo</b>	:	Describir la opinión de los directivos y dirigentes, directores técnicos, entrenadores, preparadores físicos y futbolistas profesionales de Perú.

**Tipo de Ítem** : Ítems en forma de afirmaciones para medir la opinión en relación al planeamiento de la FPF (Anexos N<sup>ros</sup> 7, 8 y 9).

**Características** : Consta de 5 niveles de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).

**Confiabilidad** : El valor de la confiabilidad para la escala de competitividad del fútbol peruano con 35 ítems, que al aplicarles una prueba *alfa de Cronbach* a 65 personas, dio como resultado 0.913, por tanto, el valor  $\alpha$  indica una estabilidad muy elevada.

**Validación** : Se consultó con tres expertos en deporte, cuya validación se presenta a continuación:

#### **1° Experto**

**Nombre** : Walter Burgos Guerra.

**Grado académico** : Doctor en Educación.

**Institución donde labora** : Docente de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

**DNI** : 06109894.

**Teléfono** : 5343857.

**Lugar** : Lima.

**Fecha de evaluación** : 14-05-09.

**Grado de aplicabilidad** : Reúne los criterios científicos para proseguir la investigación.

**Promedio de valoración:** Excelente, 93.56%.

#### **2° Experto**

**Nombre** : Jaime Rodríguez Velásquez.

**Grado académico** : Doctor en Educación.

**Institución donde labora** : P.P. – D.E. de la Universidad de Educación Enrique Guzmán y Valle.

DNI : 25809242.  
Teléfono : 993456997.  
Lugar : Callao.  
Fecha de evaluación : 05-05-09.  
Opinión de aplicabilidad : La matriz refleja el propósito científico de la investigación.  
Promedio de valoración : Excelente, 85.22%.

### **3° Experto**

Nombre : Neri Miguel Angel Loayza Valcarcel.  
Grado académico : Doctor en Educación.  
Institución donde labora : Docente de La Universidad Nacional Federico Villarreal.  
DNI : 08763661.  
Teléfono : 2710948.  
Lugar : Lima.  
Fecha de evaluación : 28-04-09.  
Opinión de aplicabilidad : La matriz refleja el propósito científico de la investigación.  
Promedio de valoración : Excelente, 90.78%.

La validez de la Escala de Competitividad del Fútbol Peruano, es altamente favorable, recomendándose su aplicación al 89.82%, lo mismo puede decirse de los nueve indicadores (claridad 89.67%, objetividad 88.00%, Actualidad 93.00%, Organización 94.67%, Suficiencia 86.33%, Intencionalidad 83.00%, Consistencia 93.00%, Coherencia 91.00% y Metodología 89.67%), ver cuadro N° 3.5.

**Cuadro N° 3.5.**  
**Validación de contenido:**  
**Escala de competitividad del Fútbol Peruano**

INDICADORES	Experto N° 1	Experto N° 2	Experto N° 3	Media ( $\bar{x}$ )
Claridad	88	83	98	89.67
Objetividad	88	83	93	88
Actualidad	98	88	93	93
Organización	98	93	93	94.67
Suficiencia	98	83	78	86.33
Intencionalidad	88	83	78	83
Consistencia	98	88	93	93
Coherencia	98	83	93	91
Metodología	88	83	98	89.67
<b>Media(<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>93.56</b>	<b>85.22</b>	<b>90.78</b>	<b>89.82</b>

#### **D. Cuestionario de Entrenamiento Deportivo.**

##### **a) Ficha técnica**

- Nombre** : Cuestionario de Entrenamiento Deportivo.
- Autor y año** : Cáceres Echegaray, Héctor A., 2009.
- Colaborador** : Atala Ruiz, Wilfredo N.
- Procedencia** : Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA – UNAC.
- Tipo de administración** : Individual.
- Duración** : 10 minutos.
- Campo de aplicación** : Administración estratégica deportiva.
- Objetivo** : Describir la opinión de los directores técnicos, entrenadores, preparadores físicos y futbolistas profesionales de Perú.
- Tipo de ítems** : Preguntas mixtas (Anexos N<sup>ros</sup> 10 y 11).
- Características** : Dos alternativas de respuestas (respuestas dicotómicas) y varias alternativas de respuestas: donde se señala uno o más ítems (opción o categoría) en una lista de respuestas sugeridas.
- Confiabilidad** : No abarcando toda la dimensión de entrenamiento deportivo, por tanto, no procede

establecerlo cuantitativamente, para lo que se ha complementado con la escala de competitividad del fútbol peruano, por el método de triangulación.

**Validación** : Recibe la validación de de tres expertos, los mismos que se muestran a continuación:

### **1° Experto**

**Nombre** : Walter Burgos Guerra.  
**Grado académico** : Doctor en Educación.  
**Institución donde labora** : Docente de la Universidad Nacional Federico Villarreal.  
**DNI** : 06109894.  
**Teléfono** : 5343857.  
**Lugar** : Lima.  
**Fecha de evaluación** : 14-05-09.  
**Grado de aplicabilidad** : Reúne los criterios científicos para proseguir la investigación.  
**Promedio de valoración** : Excelente, 93.56%.

### **2° Experto**

**Nombre** : Jaime Rodríguez Velásquez.  
**Grado académico** : Doctor en Educación.  
**Institución donde labora** : P.P. – D.E. de la Universidad de Educación Enrique Guzmán y Valle.  
**DNI** : 25809242.  
**Teléfono** : 993456997.  
**Lugar** : Callao.  
**Fecha de evaluación** : 25-04-09.  
**Opinión de aplicabilidad** : El instrumento es el adecuado para la investigación.  
**Promedio de valoración** : Excelente, 83.55%.

### 3° Experto

Nombre : Neri Miguel Angel Loayza Valcarcel.  
Grado académico : Doctor en Educación.  
Institución donde labora : Docente de La Universidad Nacional Federico. Villarreal.  
DNI : 08763661.  
Teléfono : 2710948.  
Lugar : Lima.  
Fecha de evaluación : 28-04-09.  
Opinión de aplicabilidad : El Instrumento refleja el propósito científico de la investigación.  
Promedio de valoración : Excelente, 89.67%.

La validez de la Escala de Competitividad del Fútbol Peruano, es altamente favorable, recomendándose su aplicación al 88.93%, tal y como se observa en el Cuadro N° 3.6. Lo mismo puede decirse de los nueve indicadores (claridad 89.67%, objetividad 88.00%, Actualidad 91.33%, Organización 91.33%, Suficiencia 88.00%, Intencionalidad 83.00%, Consistencia 88.00%, Coherencia 91.33% y Metodología 89.67%).

Cuadro N° 3.6.  
Validación de contenido:  
Cuestionario de entrenamiento deportivo

INDICADORES	Experto N° 1	Experto N° 2	Experto N° 3	MEDIA ( $\bar{X}$ )
Claridad	88	83	98	89.67
Objetividad	88	83	93	88
Actualidad	98	83	93	91.33
Organización	98	83	93	91.33
Suficiencia	98	88	78	88
Intencionalidad	88	83	78	83
Consistencia	98	83	83	88
Coherencia	98	83	93	91.33
Metodología	88	83	98	89.67
<b>MEDIA (<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>93.56</b>	<b>83.55</b>	<b>89.67</b>	<b>88.93</b>

## E. Entrevistas

### a) Ficha técnica

<b>Nombre</b>	:	Guía de entrevista sobre el planeamiento estratégico de la FPF.
<b>Autor y año</b>	:	Cáceres Echegaray, Héctor A., 2009.
<b>Colaborador</b>	:	Atala Ruiz, Wilfredo N.
<b>Procedencia</b>	:	Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA – UNAC.
<b>Tipo de administración</b>	:	Individual.
<b>Duración</b>	:	20 minutos.
<b>Campo de aplicación</b>	:	Administración estratégica deportiva.
<b>Objetivo</b>	:	Describir la opinión de los directores técnicos, entrenadores, preparadores físicos y futbolistas profesionales de Perú.
<b>Tipo de ítems</b>	:	Preguntas generales tal como se observa en el (Anexo N° 12).
<b>Características</b>	:	Serie de preguntas que parten del planteamiento como disparadores globales, para adentrarse al tema del planeamiento estratégico en la FPF.
<b>Confiabilidad</b>	:	Es base de la investigación y se complementa con el análisis documental por el método de triangulación.
<b>Validez</b>	:	Para verificar la credibilidad, nos basamos en la teoría de Franklin y Ballan, (Hernández, 2006: 438-449), que consideran la corroboración estructural, la cual se soporta con la conceptualización del planeamiento estratégico y la triangulación con el análisis documental.

### 3.8. Análisis de datos

#### 3.8.1. Cualitativo

Para desarrollar el análisis cualitativo se ha efectuado a través del análisis de contenidos de los siguientes instrumentos (Memorias de la FPF 2004 – 2008, Boletín Informativo 2007, Estatutos de la FPF, página web de la FPF, el Diseño de una Estrategia de Mejora de la Competitividad e Incremento de la Rentabilidad en el Fútbol Peruano - 2002 y el Desarrollo e Implementación de una Estrategia para la Mejora de la Competitividad e Incremento de la Rentabilidad en el Fútbol Peruano - 2004).

#### 3.8.2. Cuantitativos

Los datos se analizan a través del programa SPSS 17.0, mediante el cálculo porcentual y las medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y medida de variabilidad (desviación típica), descritos en el Cuadro N° 3.7.

**Cuadro N° 3.7.**  
**Media, mediana, moda, desviación típica**

<b>Media</b>	$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{n} = \frac{a_1 + \dots + a_n}{n}$
<b>Mediana</b>	Valor de la variable que deja el mismo número de datos antes y después que él, una vez ordenados estos.
<b>Moda</b>	Valor con una mayor frecuencia en una distribución de datos
<b>Desviación típica</b>	$S = \sqrt{\frac{a - s^2/n}{n - 1}}$

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1. Análisis descriptivo de las variables**

#### **4.1.1. Planeamiento Estratégico de la FPF**

Culminada la investigación, en julio del 2009 por primera vez la FPF presentó a través de su página [www.fpf.com](http://www.fpf.com), el Plan Estratégico para el Fortalecimiento del Fútbol de Menores 2009-2012, herramienta incompleta en tanto no incluye todas las demás actividades futbolísticas, especialmente las que son objeto de estudio.

#### **A. Conocimiento y aplicación del planeamiento estratégico**

No existen documentos que den cuenta del conocimiento, formulación e implementación del planeamiento estratégico, durante los años de vigencia que tiene la FPF, solamente se cuenta con a) los estatutos; b) el Diseño de una Estrategia de Mejora de la Competitividad e Incremento de la Rentabilidad en el Fútbol Peruano, realizada por la empresa AC Consultoría, conteniendo el diagnóstico de la situación actual de los clubes profesionales peruanos, desde el punto de vista financiero, empresarial y logro de objetivos sociales y deportivos, del sistema de organización actual y el sistema de competiciones relacionadas con el fútbol profesional peruano (campeonatos) y la comprensión de los consumidores y clientes del fútbol peruano; c) las memorias publicadas en la web, correspondientes a los periodos 1999 – 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 y d) el Boletín Informativo 2007, información que ha sido ratificada a través de las entrevistas realizadas al Dr. Manuel Burga Seoane, Presidente de la FPF y Dr. Javier Quintana Arraiza, Secretario General de la FPF.

A continuación en el Cuadro N° 4.1., se da cuenta de las respuestas de los dirigentes, directores técnicos, entrenadores y preparadores físicos a la Escala de Planeamiento.

**Cuadro N° 4.1.**  
**Conocimiento y aplicación del planeamiento:**  
**Dirigentes de clubes profesionales y cuerpo técnico**  
**(Directores técnicos, entrenadores y preparadores físicos).**

		Dirigentes		DT, PF, Entrenadores		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 - 1.9	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 - 2.9	0	0	0	0	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 - 3.9	0	0	0	0	0	0
De Acuerdo	4 - 4.9	5	63	6	55	11	57
Totalmente de Acuerdo	5	3	37	5	45	8	43
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

100% de los encuestados, 100% de los dirigentes y 91% del cuerpo técnico (directores técnicos, entrenadores y preparadores físicos), afirman tener conocimiento y aplicar el planeamiento estratégico.

**Cuadro N° 4.2.**  
**Marco normativo o jurídico**

Escalas	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
Dirigentes	8	4.5625	4.5000	4.50 <sup>a</sup>	0.41726	4.00	5.00
Cuerpo técnico	11	4.2727	4.0000	4.00	0.52223	3.50	5.00

El conocimiento y aplicación del planeamiento es de valores altos (medias: dirigentes 4.56 y cuerpo técnico 4.27). La respuesta de mayor frecuencia corresponde a valores altos, en los dirigentes es (4.50) y del cuerpo técnico es (4.00). 50% de los dirigentes y del cuerpo técnico están por encima y por debajo de los valores de 4.50 y 4.00 respectivamente (mediana). Asimismo, se desvían en promedio los dirigentes y el cuerpo técnico en 0.41726 y 0.52223 unidades de la escala.

## B. Visión

Cuadro N° 4.3.  
Visión de los clubes peruanos y la selección peruana de fútbol

	Menores autofinanciados por sus familias	Menores financiados por el club	Contratos de jugadores 1/
Selección Peruana <sup>1</sup>	*	*	*
Alianza Lima	✓	✓	1-2 años
Sporting Cristal	✓	✓	1-2 años
Alianza Atlético	✓	*	No más de 1 año
Sport Coopsol	✓	*	No más de 1 año
Estudiantes	✓	*	No más de 1 año
Cienciano	✓	*	No más de 1 año
Aurich	✓	*	No más de 1 año
Sport Boys	✓	*	No más de 1 año
Pesquero	✓	*	No más de 1 año
Minas	✓	*	No más de 1 año

<sup>1</sup> Agregado por el autor de la tesis.  
Fuente: AC (2002: 58).

Como se ha precisado (p. 76) con la reciente publicación del Plan Estratégico para el Fortalecimiento del Fútbol de Menores 2009-2012 de la FPF, a partir de julio del 2009 aparece especificada su visión: "Ubicarnos en el tercio superior sudamericano a partir del año 2020".

No obstante como se aprecia en el cuadro N° 4.3., elaborada por AC (2002), dos de los diez clubes financian parcialmente a los menores que practican el fútbol y los representan, además de recibir financiamiento de sus propias familias, en el caso de los deportistas profesionales el 80% establece contratos por periodos menores a 1 año y el restante hasta por 2 años.

Según AC (2002), las pocas perspectivas de largo plazo de los clubes peruanos en la industria del fútbol se reflejan en el escaso desarrollo de las divisiones menores y en los plazos en los que se firman los contratos con los jugadores.

Finalmente AC (2004), establece que existe una visión cortoplacista de los clubes profesionales caracterizada por contar con directivos (gerentes), sin responsabilidades futuras sobre la gestión presente, enfocados en logros durante su gestión (inmediatistas) y en no ser visionarios (“sembrar para el futuro”).

### C. Misión

Dentro del Plan Estratégico para el Fortalecimiento del Fútbol de Menores 2009-2012 de la FPF (2009: 6), también aparece especificada su misión:

“Contribuir al mejoramiento de la calidad y productividad del fútbol peruano en todas las categorías, alcanzando niveles de clase internacional, tanto en lo organizativo, como en lo estructural y deportivo, que posibilite su desarrollo sostenido, sobre la base de valores, justicia, equidad y competencia”.

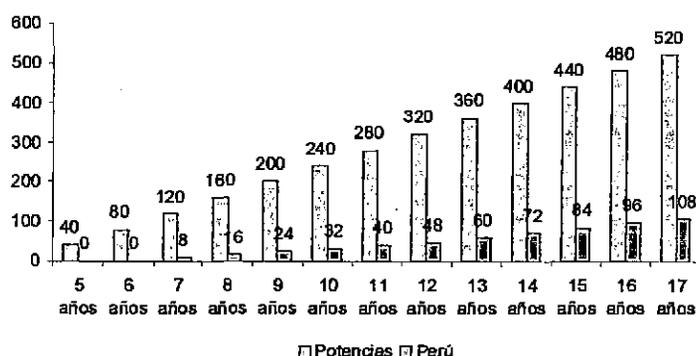
Resaltando que este plan solo aborda un aspecto esencial –la formación de menores– que tiene impacto en la competitividad del fútbol peruano, del cual se tiene como evidencia que estas iniciativas se vieron truncadas por falta de un trabajo sistematizado, con el agravante de no haber sido nunca insertados estos menores en el fútbol profesional, ni siquiera formando parte de la antesala de estos encuentros futbolísticos como un factor de motivación para los menores, los espectadores o de identificación y promoción de estos jóvenes talentos, colocándonos en desventaja competitiva.

### D. Análisis del entorno

- Análisis externo

#### Marco sociológico

Figura N° 4.1.  
Número de partidos de competencia

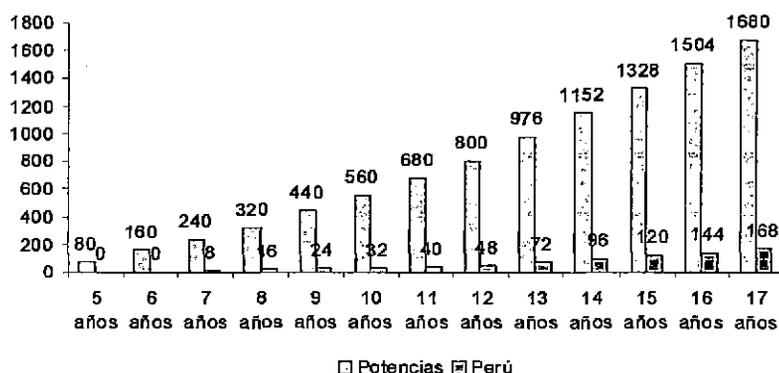


Fuente: Sic, Apoyo Consultoría (2004: 46).

El Perú a nivel de divisiones menores no ha mostrado grandes logros, (AC 2002: Figura N° 4.1.) al comparar la realidad del fútbol de menores con la del resto del mundo, solo se toman en cuenta las divisiones menores a partir de los 15 años, mientras las potencias futbolísticas Argentina, Brasil entre otras, reciben una preparación desde los 6 años. Desde el 2004, recién se está dando importancia a los niños incluidos en la categoría sub 6.

Existen diferencias significativas entre el número de partidos de competencia en de los calichines, prejuveniles y juveniles peruanos en relación con las potencias futbolísticas extranjeras, Figura N° 4.1. La relación entre los calichines es 48 versus 320 partidos, pre-juveniles 84 versus 440 partidos y juveniles 108 versus 520 partidos.

**Figura N° 4.2.**  
**Número de sesiones de entrenamiento**



**Fuente:** Apoyo Consultoría (2004: 46).

Existen diferencias significativas (Figura N° 4.2.) entre la cantidad de sesiones de entrenamiento, de los calichines, prejuveniles y juveniles peruanos en relación con las potencias futbolísticas extranjeras. La relación entre los calichines es 48 versus 800, pre-juveniles 84 versus 1328 y juveniles 168 versus 1680 sesiones.

Fig. 4.3.  
Espectáculos deportivos - El fútbol

Gusta del fútbol en general	Gusta del fútbol peruano	Acude a ver espectáculos futbolísticos	Ve fútbol por televisión
89%	84%	42%	59%
Nota: total de personas que respondieron que les gustaba poco, más o menos, bastante y mucho.			
		Sobre el total de personas que ve fútbol por TV	Sobre el total de personas encuestadas
	Prefiere ver partidos por TV	69%	41%
	Prefiere ir al estadio	26%	15%

Fuente: Apoyo Consultoría (2002: 13).

Como se observa en el Cuadro N° 4.3. El 89% gusta del fútbol en general, lo que explica la influencia de los resultados nacionales e internacionales del fútbol en la población, 84% gusta del fútbol peruano, 42% acude a ver espectáculos futbolísticos y el 59% ve fútbol por televisión. Un gran número de aficionados prefieren verlo por la televisión, las constantes derrotas y la violencia en los estadios han causado desinterés de asistir a espectáculos deportivos.

En la entrevista al coordinador de la Oficina Nacional del Proyecto Creciendo con el Fútbol, sostiene que existe un gran interés por el fútbol en el Perú pero no se masifica la promoción deportiva por parte de sus entes, población esta dispuesta a participar en las competencias futbolísticas mientras este organizado por un ente dedicado.

Fig. 4.4.  
Violencia dentro o en los alrededores del estadio en Lima

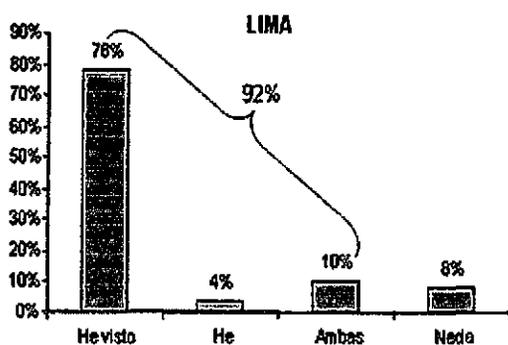
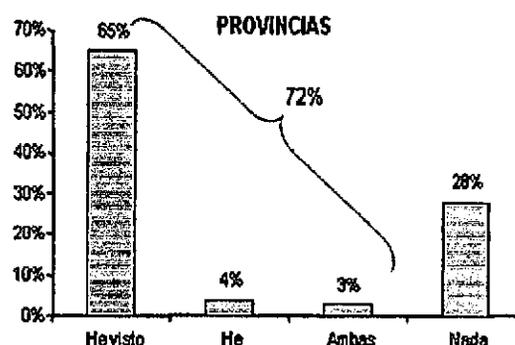
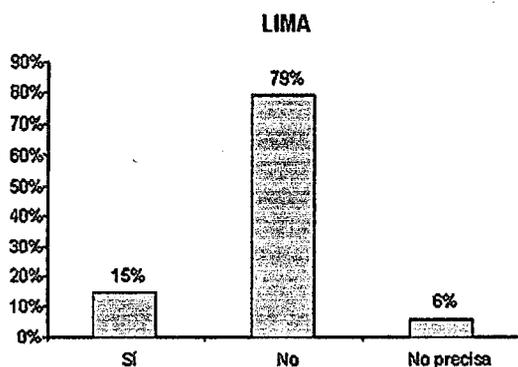


Fig. 4.5.  
Violencia dentro o en los alrededores del estadio en Provincias

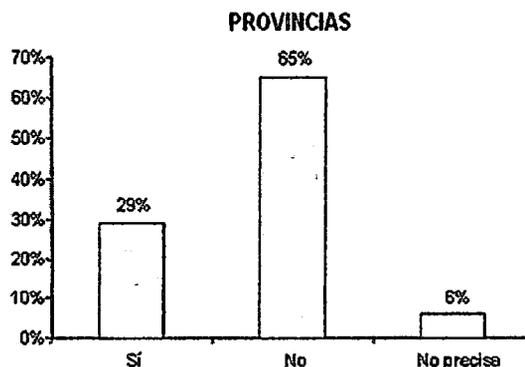


Fuente: Encuesta "Actitudes hacia el fútbol", Apoyo Opinión y Mercado, diciembre 2003.

**Fig. 4.6.**  
¿Usted cree que es seguro asistir a un partido de primera división?



**Fig. 4.7.**  
¿Usted cree que es seguro asistir a un partido de primera división?



**Fuente:** Encuesta "Actitudes hacia el fútbol", Apoyo Opinión y Mercado, diciembre 2003.

No se registran antecedentes de manera exhaustiva dentro de la FPF relacionados con la prevención de la violencia y la delincuencia juvenil en las actividades deportivas implementadas por la FPF que se suscitan dentro y fuera de los estadios de fútbol a nivel nacional, siendo así, que a partir del contrato establecido con la Consultoría AC del 2004, observamos que no obstante las diversas medidas anunciadas y tomadas por la FPF, los clubes deportivos y entidades del estado, poco o nada se ha hecho al respecto, en tanto se carece de un plan debidamente integrado y de alcance nacional, como puede apreciarse en las figuras N<sup>ros</sup> 4.4., 4.5., 4.6. y 4.7., 92% de los encuestados han visto o experimentado en Lima un acto de violencia dentro o en los alrededores del estadio y en provincias 72%, asimismo 79% de limeños afirma que no es seguro asistir a un partido de primera división y 15% que si es seguro, mientras que en provincias 65% afirma que no es seguro asistir a un partido de primera división y el 29% afirma que si.

## Marco normativo o jurídico

Cuadro N° 4.4.  
Marco normativo o jurídico

		Dirigentes		DT, PF, Entrenadores		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1.9	0	0	4	36	4	22
En desacuerdo	2 – 2.9	5	63	6	55	11	58
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3.9	1	12	0	0	1	5
De Acuerdo	4 – 4.9	2	25	1	9	3	15
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

80% del total, 63% de los dirigentes y 91% del cuerpo técnico (directores técnicos, entrenadores y preparadores físicos) opinan que no existe la normatividad jurídica necesaria para optimizar la competitividad del fútbol peruano (Cuadro N° 4.4.).

Cuadro N° 4.5.  
Marco normativo o jurídico

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
Dirigentes	8	2.6250	2.0000	2.00	0.91613	2.00	4.00
Cuerpo técnico	11	1.8182	2.0000	2.00	0.87386	1.00	4.00
Futbolistas	65	2.5077	2.0000	1.00	1.27626	1.00	5.00

La normatividad jurídica es rechazada (medias: dirigentes 2.62, cuerpo técnico 1.81 y futbolistas 2.50). La respuesta de mayor frecuencia en los dirigentes y el cuerpo técnico es (2.00) de bajo valor y los futbolistas es (1.00) muy bajo valor. 50% de los dirigentes, del cuerpo técnico y de los futbolistas están por encima y por debajo del 2.00 respectivamente (mediana). Asimismo, se desvían estos valores en promedio de la media aritmética en 0.91613, 0.87386, 1.27626 unidades de la escala (Cuadro N° 4.5).

**Cuadro N° 4.6.**  
**Normas Relacionadas al Fútbol**

ENTIDAD	NORMATIVA	CONTENIDO
FIFA	Estatutos de la FIFA (Año 2008)	"Mejorar constantemente el fútbol y entregarlo al mundo, considerando su carácter universal, educativo y cultural, así como sus valores humanitarios, concretamente mediante programas de desarrollo y juveniles", (art. 2, inc. A).
FPF	Estatutos de la FPF (Año 1994)	"Promover, dirigir, administrar y controlar la práctica del fútbol aficionado y no aficionado, de acuerdo con su Estatuto, las normas reglamentarias que rigen esta disciplina y los reglamentos deportivos internacionales", (art. 4, inc. A).
ADFP	Estatutos de la ADFP (Año 2006)	"Administrar, a nivel nacional, las actividades deportivas de Fútbol Profesional así como su representación en armonía con la legislación deportiva vigente", (art. 1).
IPD	Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte (Año 2004, ley N° 28036)	"La presente Ley tiene por objeto normar, desarrollar y promover el deporte como actividad física de la persona en sus diferentes disciplinas y modalidades a través de sus componentes básicos: la educación física, la recreación y el deporte, en forma descentralizada, a nivel del ámbito local, regional y nacional", (art. 3).
Estado del Perú	Constitución política del Perú (Año 1993)	"La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad", (art. 195 inc. 8).

Existe concordancia entre los articulados y el espíritu de la constitución política del Perú 1993, la Ley N° 28036 de Promoción y Desarrollo del Deporte y los estatutos de la FIFA, (Cuadro N°4.6.), quienes otorgan carácter cultural y educativo, desde 1912 existe dependencia jerárquica directa con la FIFA y la FPF, constituyéndose las peruanas en normas de segundo nivel.

Por lo tanto existe coordinación genérica respecto de los contenidos vinculados a la finalidad de estas normas al considerar al deporte como una herramienta educativa y de promoción de la cultura en la sociedad peruana. Sin embargo tenemos que Los Estatutos de la FIFA (2008), Estatutos de la FPF (1994), Estatutos de la ADFP (2006), La Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte (2004), La Constitución política del Perú (1993), se constituyen como obsoletas, al no ser congruentes con los grandes cambios operados internacionalmente en el fútbol.

Agregándose a lo anterior, la poca valoración, el desconocimiento de las normas y falta de interés de los gobiernos que se vienen sucediendo para implementarlas, responsabilidad de la que no escapan empresarios, autoridades educativas de todos los niveles, funcionarios de los gobiernos locales y regionales por los daños

en la competitividad del fútbol, el desarrollo físico y psicológico de futbolistas y la comunidad nacional en general (baja autoestima, tasa baja de la práctica futbolística, empobrecimiento de la cultura física, expectativas truncadas, etc.).

## Marco político

Cuadro N° 4.7.  
Previsiones del Gobierno

		Dirigentes		DT, PF, Entrenadores		Futbolistas		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 - 1.9	1	12	3	27	8	12	12	14
En desacuerdo	2 - 2.9	3	38	2	18	28	43	33	39
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 - 3.9	3	38	6	55	25	38	34	40
De Acuerdo	4 - 4.9	1	12	0	0	3	5	4	5
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	0	0	1	2	1	2
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

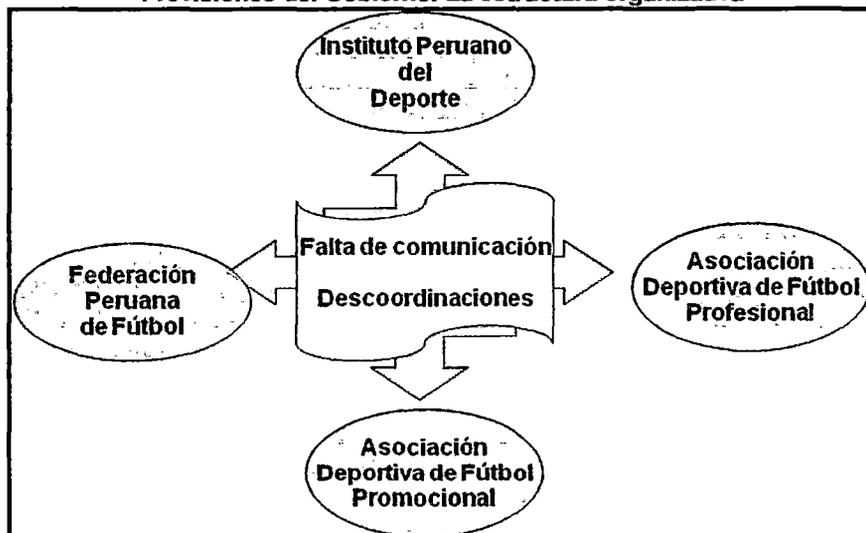
Podemos observar en el Cuadro N° 4.7., que más de la mitad de encuestados, 50% de los dirigentes, 45% del cuerpo técnico y 55% de los futbolistas, desaprueban las previsiones del gobierno para mejorar la competitividad del fútbol peruano. 40% lo califican de regular y 7% lo aprueban.

Cuadro N° 4.8.  
Previsiones del Gobierno

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
Dirigentes	8	2.9375	3.00	2.50	0.82104	1.50	4.00
Cuerpo técnico	11	2.4545	2.50	3.00	0.85013	1.00	3.50
Futbolistas	65	2.5077	2.00	1.00	1.27626	1.00	5.00

Las previsiones del gobierno con el fútbol son rechazadas (medias: dirigentes 2.93, cuerpo técnico 2.45 y futbolistas 2.5). La respuesta de mayor frecuencia en los dirigentes es (2.50) de bajo valor, el cuerpo técnico es (3.00) de valor promedio y los futbolistas es (1.00) muy bajo valor. 50% de los dirigentes, del cuerpo técnico y de los futbolistas están por encima y por debajo de los valores de 3.00, 2.50 y 2.00 respectivamente (mediana). Asimismo, se desvían en promedio los dirigentes, el cuerpo técnico y los futbolistas en 0.82104, 0.85013, 1.27626 unidades de la media aritmética, (cuadro N° 4.8.)

Fig. N° 4.8.  
Previsiones del Gobierno: La estructura organizativa



Fuente: Apoyo Consultoría (2002: 62).

De acuerdo al informe de AC 2002 el sistema del fútbol en el Perú se encuentra desintegrado, (ver Figura N° 4.8.). Los cuatro entes principales que intervienen, en distintas medidas, en el diseño de la política y en la administración del fútbol peruano son el IPD (Gobierno), la FPF, la ADFP y la ADFP SD. Sin embargo, no existe una comunicación fluida entre los mismos y, en algunos casos, se observan fricciones.

**Cuadro N° 4.9.**  
**Cuadro de ejecución de asignaciones 2008**  
**(Recursos Ordinarios y Directamente Recaudados)**

FEDERACIONES	R.O.	R.D.R.	TOTAL EJECUTADO AL 31.08.2008
Actividades Subacuáticas	4,856.18	-	4,856.18
Aerodeportiva	8,723.00	-	8,723.00
Ajedrez	65,833.11	102,313.80	168,146.91
Andinismo	1,776.18	-	1,776.18
Atletismo	516,792.10	191,748.39	708,540.49
automovilismo	19,698.98	521,600.00	541,298.98
Bádminton	18,292.00	133,634.35	151,926.75
Basketball	99,245.03	79,757.22	179,002.25
Baseball	99,771.10	52,700.00	152,471.10
Billar	12,598.56	6,419.80	19,018.36
Bochas	18,775.08	30,755.00	49,530.08
Bolos	-	-	-
Boxea	108,541.28	18,000.00	126,541.28
Ciclismo	90,006.34	23,383.15	113,389.49
COP	38,910.56	78,545.78	117,456.34
Deportes Ecuestres	18,576.48	-	18,576.48
Esgrima	59,616.70	115,959.07	175,575.77
Fisicoculturismo	30,790.00	26,888.62	57,678.72
Gimnasia	134,137.28	61,892.00	196,292.28
Hockey	6,660	48,522.40	55,182.40
Judo	78,553.36	169,728.84	248,282.20
Karate	127,408.14	192,279.22	319,687.36
Kartismo	-	9,495.53	9,495.53
Kick Boxing	22,844.48	4,500.00	27,344.48
Kung Fu	36,111.48	31,800.00	67,911.48
Lev. De Pesas	156,776.12	270,531.61	417,307.73
Lev. De Potencia	41,110.00	-	41,110.00
Lucha Amateur	53,458.68	1174,318.26	227,776.94
Motociclismo	46,149.16	7,300.00	53,449.16
Natación	24,415.94	50,418.51	74,834.45
Paleta Frontón	9,472.96	-	9,472.96
Polo	6,977.73	-	6,977.73
Remo	161,794.56	8,000.00	169,794.56
Rugby	2,400.00	42,554.94	44,954.94
Softbol	12,480.96	6,000.00	18,480.96
Squash Racket	39,870.04	57,690.34	97,560.38
Tabla	-	56,900.00	56,900.00
Tae Kwon Do	30,452.54	44,920.00	75,372.54
Tenis	134,940.72	45,846.11	180,786.83
Tenis de Mesa	63,244.73	209,936.75	273,181.48
Tiro	116,170.20	207,343.80	323,514.00
Triatlón	25,091.49	14,100.00	39,191.49
Vela	8,222.06	147,909.76	156,131.82
Voleibol	419,448.22	445,283.82	864,732.04
FEDUP	189,105.00	-	189,105.00
Apoyo al Deportista	918,101.80	-	918,101.80
Otros	30,708.04	8,500.00	39,208.04
<b>TOTAL</b>	<b>4,108,908.37</b>	<b>3,687,477.47</b>	<b>7,796,385.84</b>

**Fuente:** Instituto Peruano del Deporte (2009: 1, [http://www.ipd.gob.pe/Transparencia\\_ipd](http://www.ipd.gob.pe/Transparencia_ipd)).

En el cuadro N° 4.9., de subvenciones, publicado por el IPD se observa que se ha realizado aportes a distintas federaciones pero no se ha tomado en cuenta la PPF. El mayor aporte del IPD con el fútbol ha sido en infraestructura y

organización de campeonatos de manera aislada tales como torneos interescolares aleatorios y modernización de infraestructuras (estadios y lozas deportivas).

En reiteradas ocasiones, el presidente del IPD expresa su descontento con el bajo presupuesto que recibe del gobierno para promover el deporte en el Perú, en la conferencia de prensa del día 27 de agosto del 2008, con respecto al recorte del presupuesto en 19 millones de soles, expresó:

“Indudablemente, no vamos a un rumbo positivo. Creo que (el deporte) es un tema que debería meditar el Ministro Valdivieso. Yo creo que, como le decían a su padre ‘Mago’, él tiene que convertirse en un mago de las finanzas para el país y no descuidar temas importantes como el deporte”, Peru21 (2008, pp.1).

“No quiero discutir la política del Ministro en temas económicos. Definitivamente hay que controlar la inflación, pero en el tema del deporte creo que 20 millones no le mueven el amperímetro. Por otro lado, como que estamos castigando al deporte porque el país crece. El ingreso per cápita de cada peruano está subiendo y debería subir la cantidad para hacer deporte, además, el deporte es parte de la educación, de la salud, de la recreación”. Peru21 (2008: 1).

## Opinión de los usuarios

**Cuadro N° 4.10.**  
**Opinión de los usuarios:**  
**Percepción de los integrantes del fútbol peruano**

			Dirigentes		DT, PF, Entrenadores		Futbolistas		Total	
			N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente desacuerdo	en	1 – 1.9	5	62	4	36	22	33	31	37
En desacuerdo		2 – 2.9	3	38	5	46	26	40	34	40
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		3 – 3.9	0	0	1	9	11	17	12	14
De Acuerdo		4 – 4.9	0	0	1	9	3	5	4	5
Totalmente Acuerdo	de	5	0	0	0	0	3	5	3	4
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

Aproximadamente las tres cuartas partes de los encuestados, 100% de los dirigentes, 82% del cuerpo técnico y 73% de los futbolistas, desaprueban la competitividad del fútbol peruano, 14% lo califican de regular y 9% lo aprueban, ver Cuadro N° 4.10.

**Cuadro N° 4.11.**  
**Percepción de los integrantes del fútbol peruano**

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
<b>Dirigentes</b>	8	1.3750	1.0000	1.00	0.51755	1.00	2.00
<b>Cuerpo técnico</b>	11	1.9091	2.0000	2.00	0.94388	1.00	4.00
<b>Futbolistas</b>	65	2.0615	2.0000	2.00	1.05885	1.00	5.00

La opinión de los usuarios es desfavorable (medias: dirigentes 1.37, cuerpo técnico 1.90 y futbolistas 2.06). La respuesta de mayor frecuencia en los dirigentes es (1.00) de muy bajo valor, el cuerpo técnico y los futbolistas es (2.00) bajo valor. 50% de los dirigentes, del cuerpo técnico y de los futbolistas están por encima y por debajo de los valores de 1.00, 2.00 y 2.00 respectivamente (mediana). Asimismo, se desvían en promedio los dirigentes, el cuerpo técnico y los futbolistas en 0.51755, 0.94388, 1.05885 unidades de la escala, ver Cuadro N° 4.11.

**Cuadro N° 4.12.**  
**Segmentación de consumidores**

	Mucho	Bastante	Más o menos	Poco	Nada	Total
Tamaño del segmento	9.5%	26.0%	37.8%	15.5%	11.2%	100%
Prefiere fútbol al cine	81%	87%	46%	20%	3%	52%
Gusto del fútbol peruano mucho o bastante	33%	31%	6%	2%	3%	14%
Acude a ver espectáculos futbolísticos	71%	79%	46%	17%	2%	50%
Ve deportes por TV	100%	99%	90%	77%	52%	87%
Sive por TV, ¿ve partidos de fútbol?	92%	93%	62%	32%	21%	68%

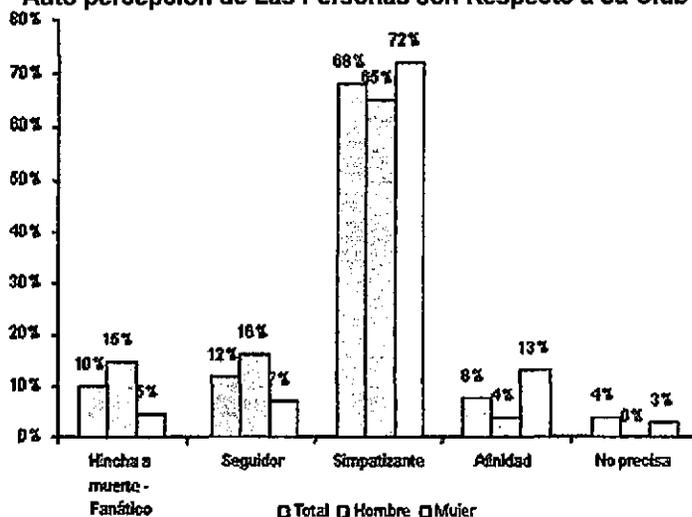
Mercado objetivo primario (36% de la población urbana)
Mercado objetivo secundario (38% de la población urbana)

**Fuente:** Apoyo Consultoría (2002: 24).

La AC realizó un análisis de segmentación de consumidores a pedido de la FPF para que este pueda tomar las decisiones correspondientes a los mercados objetivos primarios y secundarios. De la encuesta realizada es posible distinguir una primera variable de segmentación: el gusto por el fútbol. Esta arroja cinco segmentos claramente diferenciados que se observa en el Cuadro N° 4.12., y que permiten definir un mercado objetivo.

Fig. 4.9.

Auto percepción de Las Personas con Respecto a su Club



**Fuente:** Actitudes hacia el fútbol, encuesta realizada en octubre del 2001 por AC Opinión y Mercado.

**Base:** total de entrevistados que no son enemigos del fútbol y simpatizan con algún equipo del fútbol peruano.

Respecto a los clubes, mayoritariamente, las personas que no se definen como enemigas del fútbol se declaran "simpatizantes", (Figura N° 4.9.). Apenas el 10% de las personas se autoproclaman "fanáticos". De otro lado, sólo un 7% de los seguidores de los clubes dejarían de serlo si es que su club se transforma en una sociedad anónima.

Existe un interés por parte de los dirigentes en la opinión de los consumidores es por esta razón que se diseña la segmentación de mercado y la auto percepción de las personas con respecto al fútbol. La FPF presta atención a lo que acontece en su entorno y tienen claro que la opinión de los consumidores e hinchas es importante.

- **Análisis interno**

### Los recursos Humanos

**Cuadro N° 4.13.  
Declaraciones de miembros de la FPF**

Cargo	Declaración
Presidente	Asegura que todos los empleados de la FPF están actualizados con modernas herramientas como cualquier otra oficina privada o estatal y que se ajustaban a las reglas.
Secretario general	Existe una identificación institucional desde, hace muchos años, de todo el personal que labora en la FPF.
Contador general	Siendo la persona de mayor trayectoria en la FPF conoce todo el proceso del trato que existe en la FPF y se fundamenta en la cordialidad, honestidad, puntualidad y superación.
Jefe de prensa	El clima laboral es de lo más agradable y cuenta con modernos recursos tecnológicos para su función.
Coordinador nacional proyecto creciendo con el fútbol	Cuenta con un equipo de profesionales preocupados en mejorar la situación de las divisiones menores y sentar un precedente para el futuro.
Chofer de la FPF	Manifestó que el trato que existía en la FPF era de lo más cordial y con todos los reconocimientos laborales que tiene cualquier empleado de una empresa, en resumen dijo que eran "señores de otro planeta".
Utilero de la selección nacional	Mi labor como manual de atención en los servicios de utilería, lavado de chompas, zapatillas, zapatos de fútbol y todo lo que concierne en que debe estar limpio y presentable, lo hago desde hace muchos años, me siento contento, recibo siempre gratitud de todos los que atiendo, estoy cómodo y no tengo ninguna queja.
Vigilante	Somos personal de servicio de vigilancia que guardamos el control diurno y nocturno de la FPF, dependemos de la evaluación que nos hace la dirección, previa capacitación, para poder permanecer en la institución.
Asistenta de contabilidad	Interactúo entre varias áreas de contabilidad llevando el control de gastos e ingresos de las oficinas y de los que laboramos y supervisados por el contador general. Me siento cómoda, llevo buen tiempo trabajando, el ambiente es apropiado.
Personal de manteniendo del campo de fútbol	Afirma que se siente como a realizar el cotidiano trabajo de mantener las aéreas verdes de las canchas y cuenta con los recursos adecuados para desenvolverse adecuadamente como: fumigación, fertilización, y regado de todas las canchas, es un control muy minucioso y su presentación esta debido a que visualmente el jugador se siente contento con el grass.

De acuerdo a las entrevistas personales realizadas a distintos trabajadores de alto, mediano y bajo nivel jerárquico, como: El Presidente de la FPF, Secretario General, Contador General, Jefe de Prensa, Coordinadores Nacionales del Proyecto Creciendo con el Fútbol, Chofer de la FPF, Utilero de la Selección Nacional, Vigilante, Asistenta de Contabilidad y Personal de Manteniendo del

Campo de Fútbol, ver cuadro N° 4.13., se llega a la conclusión que todos laboran en absoluta tranquilidad, se sienten cómodos y tienen todos los reconocimientos y beneficios sociales conforme a Ley.

### Los recursos presupuestarios

Se consultó al Presidente de la FPF el cual expresó su negativa a especificar cifras, pero afirmó que la FIFA le viene reduciendo el presupuesto cada año; además se consultó al contador general de la FPF y de igual manera dio su negativa a informar acerca de cifras excusando que no estaba permitido dar ese tipo de información.

Con el objetivo de profundizar aún más en la investigación, se visitó a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, para poder obtener datos del pago de impuestos de la FPF para deducir cual era su presupuesto anual, pero los funcionarios se negaron alegando que no les compete proporcionar dicha información. Con respecto a los clubes profesionales, se ha rescatado información proveniente de reportes periodísticos acerca de los presupuestos con los que cuentan y se compara la gran desventaja que tienen los clubes peruanos con el resto de Sudamérica.

**Cuadro N° 4.14.  
Presupuestos de clubes 2008**

Club	Presupuesto US\$
Sporting Cristal	3'000.000
San Martín	2'025.000
Cienciano	1'500.000
Aurich	1'500.000
Alianza Lima	1'500.000
Universitario	1'000.000
Melgar	850.000
Ancash	850.000
Bolognesi	700.000
José Gálvez	700.000
Alianza Atlético	700.000
Sport Huancayo	600.000
Cesar Vallejo	600.000
Inti Gas	500.000
CNI	500.000

**Fuente:** El Comercio (2008: 1).

Según el Cuadro N° 4.14. Cristal es el líder en presupuestos con 3 millones de

dólares, superando considerablemente a los clubes que se denominan pequeños como Inti Gas o CNI.

**Cuadro N° 4.15.**  
**Presupuestos 2008 de clubes de Sudamérica**

País	Club	Presupuesto US\$
Argentina	Boca Junior	10'000.000
Brasil	Sao Paulo	10'000.000
Chile	Colo Colo	7'000.000
Ecuador	Liga de Quito	6'000.000
Ecuador	Barcelona	6'000.000
Paraguay	Olimpia	4'000.000
Colombia	Millonarios	4'000.000
Perú	Sporting Cristal	3'000.000
Bolivia	Bolívar	1'200.000

**Fuente:** El Comercio (2008: 1).

Un club grande de Argentina y Brasil invierte 10 millones de dólares anuales, gran contraste con un Club Peruano que invierte solo 3 millones anuales. Existe gran diferencia entre la inversión que se da al fútbol peruano en contraste con las potencias Brasil y Argentina, esta realidad repercute a la FPF, que recibe un porcentaje de los clubes, los presupuestos de los clubes de fútbol peruano, son los más bajos de Sudamérica, (Cuadro N° 4.15.).

**Cuadro N° 4.16.**  
**Comparación de indicadores clave**

Tipo de empresa	Ratio 1 Apalancamiento	Ratio 2 Deuda	Ratio 3 Liquidez
Empresa minera	0,41	4,29	0,31
Empresa cervecera	0,40	2,45	0,59
Empresa SS.PP.	1,30	15,60	1,53
Empresa INDECOPI 1	5,25	0,05	0,74
Empresa INDECOPI 2	14,02	-0,03	0,63
<b>Fútbol Peruano</b>	<b>12,12</b>	<b>-45,36</b>	<b>4,01</b>

**Fuente:** AC (2004: 9).

Muchos clubes de fútbol se encuentran inmersos en una espiral de endeudamiento progresivo y dependen de "mecenas" del fútbol que podrían desaparecer. Los ratios financieros serían inadmisibles en cualquier industria tradicional, (Cuadro N° 4.16.).

**Cuadro N° 4.17.**  
**Tasas que aporta la FPF**

<b>Clubes</b>	2% sobre la base de los ingresos brutos del partido. No excede del 30% de los ingresos brutos globales.
<b>Selección (Misma Confederación)</b>	1% a la FIFA; el 1% restante se paga directamente a la confederación.
<b>Selección (Distinta Confederación)</b>	2% a la FIFA, la cual abonará un 0.5% a cada una de las confederaciones.
<b>Tasa mínima</b>	Cualquiera que sea el resultado financiero del encuentro, la tasa mínima que se paga a la FIFA es de USD 400.

**Fuente:** AC (2004: 9).

La FPF aporta 2% sobre la base de los ingresos brutos por partido sin exceder del 30% de los ingresos globales. En un encuentro de selecciones de una misma confederación se aporta el 1% de los ingresos a la FIFA y otro 1% a la Confederación. En caso de selecciones de distintas Confederaciones 1% se le entrega a la FIFA y 0.5% a cada Confederación. La tasa mínima para cualquier equipo de la FIFA en el mundo es de USD 400, (Cuadro N° 4.17.).

### **Recursos Tecnológicos**

Dentro de sus instalaciones en la Videna, la FPF cuenta con todas las herramientas modernas para su gestión administrativa y deportiva (equipos multimedia, infraestructura, gimnasio adecuadamente implementado, etc.); asimismo todo el personal que labora en la institución, se siente satisfecho laboralmente. .

En el Boletín informativo de la FPF se encuentra publicada la ampliación de infraestructura en 12 departamentos del territorio, tal y como se observa a continuación:

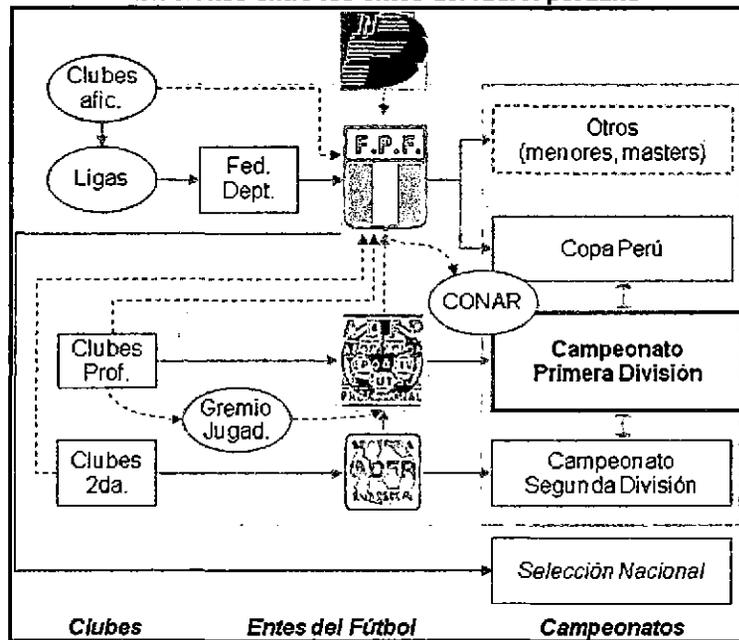
**Cuadro N° 4.18.**  
**Para el presente y futuro del fútbol peruano**

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>STATUS</b>
<b>Miguel Grau</b>	Antes 13,000 espectadores, ahora 25,000 y campo sintético
<b>Complejo Deportivo Sede Piura</b>	Área: 30,901 m <sup>2</sup> , 2 campos reglamentarios, 2 vestuarios, gimnasio, tribunas, módulo de administración.
<b>Estadio Elías Aguirre</b>	Antes 20,000 espectadores ahora 25,000, campo sintético.
<b>Complejo Deportivo Sede Chiclayo</b>	En construcción, área 20,000 m <sup>2</sup>
<b>Estadio Mansiche</b>	Antes 8000 espectadores, ahora 25,000 y campo sintético.
<b>Complejo Deportivo Club Cesar Vallejo</b>	En construcción, área 25,000 m <sup>2</sup> .
<b>Complejo Deportivo sede Huaraz</b>	Inaugurado, área 37,310 m <sup>2</sup> . 1 campo reglamentario, 2 módulos de vestuarios con servicios higiénicos y estacionamiento.
<b>Complejo deportivo Sede Lima</b>	Área 5,000 m <sup>2</sup> . 3 campos reglamentarios, 1 coliseo de Futsal, 32 habitaciones, una suite, gimnasio, auditorio, 6 vestuarios, sauna, jacuzzi, salón de conferencias, sede institución de la FPF.
<b>Complejo Deportivo Club Unión Huaral</b>	Área 25,000 m <sup>2</sup> .
<b>Complejo Deportivo Sede Chincha</b>	Área 24,972 m <sup>2</sup> . 2 campos reglamentarios, tribunas, vestuarios, hospedaje para 40 deportistas, módulo de administración.
<b>Complejo Deportivo Sede Arequipa</b>	En construcción, área 22,428 m <sup>2</sup> . 1 campo reglamentario, campo de entrenamiento, modulo de administración.
<b>Complejo Sede Tacna</b>	Área 37,320 m <sup>2</sup> . 2 campos reglamentarios, 3 vestuarios, gimnasio, módulo de administración.
<b>Estadio Garcilaso</b>	Inversión gobierno regional Cusco – IPD, antes 30,000 espectadores, ahora 42,000.
<b>Estadio Modelo de Tacna</b>	Antes 8,000 espectadores, ahora 25,000.
<b>Complejo Deportivo Sede Junín Ocopa</b>	En construcción, área 25,000 m <sup>2</sup> .
<b>Complejo Deportivo Sede Pucallpa</b>	En construcción, área 59,400 m <sup>2</sup> .
<b>Estadio Max Agustín</b>	Antes 13,000 espectadores, ahora 17,340. Campo Sintético.
<b>Complejo Deportivo Sede Sullana Club A. Atlético</b>	Área 72,678.71 m <sup>2</sup> .

**Fuente:** Boletín Informativo FPF (2007: 6).

- **La estructura Organizativa y Procedimental de la FPF**

**Fig. 4.10.**  
**Relaciones entre los entes del fútbol peruano**



Fuente: Apoyo Consultoría (2004:82).

La FPF es el principal ente encargado del fútbol en el Perú, tiene control directo con la selección de mayores y menores, las Federaciones Departamentales, la Copa Perú, otros (master y menores), además son entes reguladores de la ADFP, la ADFP SD y la CONAR. El IPD como representante del estado es ente regulador de la FPF pero esto no se ve reflejado en la realidad, la FPF ha impuesto su soberanía en el Perú bajo la tutela de la FIFA.

La FPF ha publicado las actividades que realiza anualmente de sus memorias y de acuerdo a la delimitación temporal se analizaron los periodos 2004 - 2008. De acuerdo al esquema que se presenta en las memorias de la FPF en su página web se han suprimido los puntos más importantes para la investigación, los mismos que se presentan en el Anexo N° 2.

Se observa que la puesta en marcha de los objetivos de los proyectos de divisiones menores es eficaz, cumpliendo con lo establecido cada año, siendo su mayor debilidad la escasa difusión para la gran demanda de fútbol existente en todas las localidades del territorio. El proyecto creciendo con el fútbol se realiza con agilidad gracias al apoyo que brindan los padres de los niños participantes.

Con respecto a las convocatorias del Seleccionado Nacional siempre se observan retrasos y pretemporadas demasiado cortas (1 o 2 meses). La programación de cada proyecto sufre de inestabilidad y siempre corre el riesgo de desintegrarse.

- **Integridad y Predictibilidad del análisis**

En el análisis del entorno que se ha hecho para efectos del Planeamiento Estratégico, se observa que la FPF no ha realizado un análisis de manera integral de cada uno de los factores que afecta su predictibilidad y las acciones tomadas. Se adolece de un análisis que permita establecer un adecuado plan estratégico, esencial para mejorar la competitividad.

- **La metodología FODA**

Al realizar la revisión de los documentos que obran en la página web, los estatutos, las memorias y documentos varios, así como de la entrevista efectuada al Presidente y el Coordinador de la Oficina Nacional del Proyecto Creciendo con el Fútbol, se tiene a la fecha que no está establecido el análisis FODA de la FPF.

## **E. Objetivos**

- **Objetivos Generales**

Durante la década los ochenta y noventa no se han reportado proyectos significativos para mejorar la competitividad del fútbol. En divisiones menores, solamente se realizaban convocatorias a unos meses antes de los torneos sub 15, sub 17 y sub 20, recién en el año 2004 luego de un estudio se tomó en cuenta la importancia de las divisiones menores para la competitividad del fútbol, para los cuales se plantearon distintos proyectos de los que resalta "Creciendo con el Fútbol", pero no está orientado por un plan estratégico. Con respecto a la competitividad de los clubes, La FPF solo cumple la función de ente rector de las decisiones emanadas de la ADFP.

En la Selección de mayores, el objetivo de participar en los mundiales es cada vez más difícil de lograr, el Perú no logra clasificar desde el mundial de España 82 y durante las últimas eliminatorias ha ocupado los últimos puestos.

- **Objetivos operativos y sectoriales**

En las divisiones menores con el proyecto creciendo con el fútbol que inicio el 2004 se han establecido objetivos operativos y sectoriales debidamente presupuestados tal y como se plantea en la memoria de la FPF periodo 2004-2005. A nivel de selecciones el entrenador y su cuerpo técnico son los encargados de realizar el programa de entrenamiento de los futbolistas.

- **Programas y tareas**

No se han reportado resultados exitosos en los programas y tareas de las últimas décadas. En divisiones menores se puede rescatar la clasificación por primera vez del Perú, por merito propio al Mundial Sub. 17 Corea Del Sur 2007, según el coordinador de la Oficina Nacional del Proyecto Creciendo con el Fútbol, el resultado se obtuvo por la permanente y planificada preparación de divisiones menores.

## **F. Estrategias**

La FPF tiene una fuerte posición competitiva por ser la máxima instancia del fútbol en el país, pero su programa deportivo resulta poco atractivo, el Jefe del Área de Prensa y el Coordinador de la Oficina Nacional del Proyecto Creciendo con el Fútbol afirman que recibieron chantajes por parte de periodistas para publicar las estrategias y proyectos, argumentando que las divisiones menores no son de interés de la población. De igual manera se halló en el boletín informativo de la FPF una crítica al respecto:

“El 13 de mayo del 2005 el proyecto creciendo con el fútbol es presentado oficialmente (tuvo poca difusión de la prensa... menores no venden dice el periodista)”. Boletín Informativo FPF (2007: 4).

- **Formulación y selección de estrategias**

En el Boletín Informativo (2007) publicado por la FPF (Cuadro N° 4.19.), se informa de las estrategias que se aplicaron con el Proyecto Apoyo:

**Cuadro N° 4.19.  
Proyecto Apoyo**

<b>Estrategia</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Status</b>
<b>Desarrollo de menores</b>	Incentivar la práctica del fútbol desde los 6 años.	Creciendo con el fútbol.	Primer año concluido 35000 niños.
	Desarrollo de campeonatos regionales y nacionales en la categoría menores.	Se han adecuado las categorías de los campeonatos para coordinarlos con las edades de las selecciones.	Campeonatos regionales y el campeonato nacional implementados.
	Selecciones regionales.	Creación de centros de alto rendimiento en ciudades que cuenten con Videnas.	Pendiente a nivel selección, actividad permanente de clubes y ligas.
	Estatuto del jugador		Aprobado provisionalmente desde el 1/7/05.
	Modificación del reglamento de transferencias. Protección a la inversión de menores. Mejora de la competencia en cantidad y calidad.	Reglamento de transferencias. Reglamento de protección de menores.	En etapa final octubre 2006. Revisión y aprobación del directorio.
<b>Clubes de primera</b>	Transformación de clubes en sociedades anónimas	Creación de la figura de sociedades anónimas deportivas. Reglamentación tributaria especial para promover la conversión.	No hemos recibidos señales positivas.
		Promoción de la constitución de S.A. en los clubes de primera.	El Sporting Cristal convertido y Unión Huaral en proceso de conversión más las tres Universidades San Martín en primera y dos en segunda.
	Requisitos para la participación de clubes (institucionalización)	Reglamentación de los requisitos. Flexibilizados el 2006 de acuerdo a la experiencia.	Aprobado provisionalmente desde el 1/7/05.
	Presentación de información financiera, garantías y cero deudas.	Exigencia del cumplimiento por parte de los clubes.	Cumpliendo al 100%, el 2005 y a la fecha el 2006 ya se han pagado o refinado a satisfacción.
			Contratado.
<b>Violencia en los estadios</b>	Contratación del comisario de fútbol.	Redacción del reglamento antiviolencia y reglamentos de soporte (policías, comisarios, etc.).	Reglamentos redactados y en aplicación. Curso de comisarios concluido.
	Creación del reglamento antiviolencia.	Observación de acciones realizadas en otros países.	Se ha desarrollado curso por la Federación Inglesa, asistencia a seminario de Conmebol en Colombia.
	Aplicación de la estrategia antiviolencia.		Desarrollo de experiencia durante el campeonato Sub. 17. Coordinaciones con policías y prefectura en los partidos claves el 2005 y 2006. Comisarios capacitados en actividad.
<b>Sistemas de campeonatos</b>	Primera división de 12 equipos.		Concluido.
	Segunda división nacional.		Concluido.
<b>Entes del fútbol</b>	Modificación del estatuto de la FPF.	Presentación a las bases de todas las propuestas de modificación presentados en los años 1999, 2000 y 2001, entregado a los asambleístas el 2 de octubre del 2005	Propuestas presentadas próximamente se hará presentación de modificaciones de acuerdo a lo solicitado por FIFA.
	Enfoque comercial en la organización de la ADFP.	Desarrollo de un plan de marketing para la ADFP y los clubes en conjunto.	Plan en proceso de desarrollo.

**Fuente:** Boletín Informativo FPF (2007: 3).

La FPF aplica y establece una serie de estrategias para las distintas áreas del fútbol peruano que le competen: Desarrollo de menores, clubes de primera, violencia en los estadios, sistema de campeonatos, sistema de justicia y entes del fútbol.

## **G. Proyectos**

El año 2005 se informó en la memoria de la FPF acerca del proyecto nacional

“Creciendo con el Fútbol”, que lleva 5 años y se ha observado interés pero es un proceso amplio que todavía no llega a todos los rincones del territorio. En divisiones menores la realidad indica que el Perú todavía tiene mucho trabajo por hacer tal como lo muestran los cuadros N<sup>ros</sup> 4.1 y 4.2., la preparación es ampliamente inferior. Actualmente el proyecto se está aplicando y se espera superar las metas señaladas.

Durante el siglo pasado no existieron proyectos que dediquen esfuerzos a promover las divisiones menores apenas existen reportes de convocatorias de sub 15, cuando la tendencia de los países futboleros es a partir del sub 6. El año 2004 por primera vez se aprobó el inicio de un trabajo planificado que asegure en el mediano y largo plazo una estructura sólida, que sirva de base al fútbol peruano (Proyecto Creciendo con el Fútbol), enfocado en las divisiones menores. Se espera que el proyecto continúe ininterrumpido y se promueva en todo el país.

**Cuadro N° 4.20.**  
**Proyecto Creciendo con el Fútbol**

<b>Provincias</b>	<b>Cantidad de niños</b>	<b>Lima Metropolitana</b>	<b>Cantidad de niños</b>
<b>La Libertad</b>	2400	Callao	1000
<b>Trujillo</b>			
<b>Ancash</b>	1200	La Victoria	1000
<b>Chimbote</b>			
<b>Lambayeque</b>	900	Chosica	1000
<b>Junín</b>			
<b>Tarma</b>	1000	Santa Anita	1000
<b>Puno</b>	500	Villa María	1000
<b>Huánuco</b>	1000	Comas	3000
<b>Ica</b>	4000	Ancón	1000
<b>Pisco</b>	2000	Los Olivos	1000
<b>Chincha</b>	2800	Ate Vitarte	1000
<b>Ucayali</b>	18000	Rimac	900
<b>Tacna</b>	3000	Jesús María	900
<b>Cusco</b>	4000	San Martín	4000
<b>Apurímac</b>	1000	San Juan de Lurigancho	1800
<b>Arequipa</b>	3000	Surquillo	1800
<b>San Martín</b>	2000	San Juan de Miraflores	1200
<b>Moquegua</b>	600	La Molina	1800
<b>Lima Región</b>		Carabaylo	1800
		El Agustino	1500
<b>Barranca</b>	1800	San Antonio	500
		Pachacamac	500
<b>Cañete</b>	2000	Ventanilla	1500
		La Perla	1000
<b>Mala</b>	1000	Huachipa	500
		Independencia	1000
<b>Chancay</b>	2000	Pucusana	1000

Fuente: Boletín Informativo FPF (2007: 6).

Como se observa en el Cuadro N° 4.20., se ha realizado un informe cuantitativo de los participantes del torneo Creciendo con el Fútbol llegando a 75000, según el Coordinador de la Oficina Nacional Proyecto Creciendo con el Fútbol y la publicación en el Boletín Informativo N°5 de la FPF, se pronostica superar los 120,000 niños cada semana.

En la Memoria 2006 de la FPF se publicó que existen más de 2,467 personas capacitadas que conocen y promueven el proyecto "Creciendo con el Fútbol" con 2 planes operativos 2005-2006 detallados y presupuestados, afirmación que corrobora la Oficina Nacional del mismo proyecto.

#### **H. Plan operativo anual**

El plan operativo de la FPF consiste en definir objetivos para cada departamento y crear comisiones que preparen proyectos para el logro de dichos objetivos. Los proyectos tienen coherencia con el presupuesto, la gestión y el rendimiento del personal. Las comisiones son nombradas por la FPF y son autónomas en todo su planeamiento, se basa en periodos que varían de dos, seis o doce meses.

#### **I. Seguimiento y evaluación**

El presidente de la FPF presenta anualmente ante la Asamblea de Bases un informe anual de su gestión denominado memoria anual, en donde se detallan las acciones que realizó junto a su equipo, tal y como lo estipula El Artículo 25° del Estatuto de la Federación Peruana de Fútbol que la obliga a presentar. La FPF depende de resultados futbolísticos para poder sofocar el entorno, que espera con inquietud logros.

Acerca del presupuesto, se apoya del departamento contable que controla el balance de los estados financieros y orienta a la gestión a la distribución adecuada del presupuesto.

La FPF depende de la FIFA y la CONMEBOL como entes superiores. Además en la entrevista al Coordinador de la Oficina Nacional Proyecto Creciendo con el Fútbol, sostiene que el entorno político influye mucho en las decisiones de la FPF,

las fricciones con el IPD, la prensa y la aceptación de los consumidores e hinchas, inciden de tal manera que se realizan cambios constantes en los procesos.

En síntesis cada elemento se caracteriza por:

- **Conocimiento**

En las encuestas todos afirman tener conocimiento y aplicar el planeamiento estratégico, pero en las entrevistas se desdicen.

- **Visión**

La FPF no cuenta con visión, con la excepción de la última publicación en el proyecto Fortalecimiento del Fútbol de Menores 2009-2012 de la FPF.

- **Misión**

Tampoco se contaba con misión hasta antes de la publicación del proyecto nombrado en el párrafo anterior.

- **Análisis del entorno**

Se han realizado investigaciones acerca del entorno interno y externo de forma aleatoria, sin orientarse en la metodología del planeamiento estratégico.

- **Objetivos**

No existen documentos que especifiquen los objetivos de la FPF, pero se han determinado proyectos que tienen especificados los objetivos operativos, sectoriales y estrategias.

- **Plan operativo anual**

No existe el plan operativo anual, la FPF gestiona por medio de comisiones que se reúnen periódicamente.

- **Seguimiento y evaluación**

Se deja llevar por la presión externa, no existe una implementación profesional de este proceso.

### 4.1.3. Competitividad del Fútbol Peruano

**Cuadro N° 4.21.**  
Entrenamiento y competición deportiva

Escalas	Intervalos	Dirigentes		Cuerpo técnico		Futbolistas		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1.9	0	0	0	0	3	5	3	4
En desacuerdo	2 – 2.9	5	63	4	36	21	32	30	35
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3.9	3	37	7	64	37	57	47	56
De Acuerdo	4 – 4.9	0	0	0	0	4	6	4	5
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

39% de los encuestados, 63% de los dirigentes, 36% del cuerpo técnico y 37% de los futbolistas, consideran que la competitividad del fútbol peruano es deficiente, mientras que 56% de los encuestados, 37% de los dirigentes, 64% del cuerpo técnico y 57% de los futbolistas lo califican de regular, 5% del total y 6% de los futbolistas lo aprueba, (Cuadro N° 4.21.).

**Cuadro N° 4.22.**  
Competitividad del fútbol peruano:  
Entrenamiento y competición deportiva  
(Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
Dirigentes	8	2.8638	2.9750	3.05	0.30270	2.30	3.14
Cuerpo técnico	11	3.1182	3.1800	2.46	0.35869	2.46	3.64
Futbolistas	65	3.1378	3.2500	2.10	0.68430	1.16	4.29
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>3.1092</b>	<b>3.1450</b>	<b>3.25</b>	<b>0.62511</b>	<b>1.16</b>	<b>4.29</b>

La competitividad del fútbol peruano es de nivel promedio bajo y promedio (media: total 3.1092, dirigentes 2.86, cuerpo técnico 3.11 y futbolistas 3.13). La respuesta de mayor frecuencia (moda) en general es 3.25, en los dirigentes 3.05, cuerpo técnico 2.46 y los futbolistas 2.10. 50% de la muestra se encuentra por encima y debajo del valor 3.14 (mediana). Asimismo, se desvían en promedio los dirigentes, el cuerpo técnico y los futbolistas en 0.62511 unidades de la escala, (Cuadro N° 4.22.).

## A. Ranking Sudamericano y Mundial

**Cuadro N° 4.23.**  
**Ranking Conmebol para las Copas Mundiales de Fútbol 2002, 2006 y 2010**

N°	Japón - Corea 2002	Alemania 2006	Sudáfrica 2010
1	Argentina	Brasil	Brasil
2	Ecuador	Argentina	Chile
3	Brasil	Ecuador	Paraguay
4	Paraguay	Paraguay	Argentina
5	Uruguay	Uruguay	Uruguay
6	Colombia	Colombia	Ecuador
7	Bolivia	Chile	Colombia
8	Perú	Venezuela	Venezuela
9	Venezuela	Perú	Bolivia
10	Chile	Bolivia	Perú

Fuente: Elaboración propia. (2009, [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)).

El Perú no clasifica al mundial desde las eliminatorias de España 82. En el Cuadro N° 4.23., se observan las últimas tres eliminatorias en la que se ubica en el antepenúltimo (Japón-Corea 2002), penúltimo (Alemania 2006) y último lugar respectivamente (Sudáfrica 2010), esto es claro reflejo de la baja competitividad que tiene a nivel Sudamericano.

**Cuadro N° 4.24.**  
**Historial en la clasificación, FIFA 1996-2009**

Fecha	Puesto
Sep. 2009	91
Ago. 2009	89
Jul. 2009	86
Jun. 2009	89
May. 2009	87
Abr. 2009	88
Mar. 2009	77
Feb. 2009	76
Ene. 2009	72
2008	75
2007	63
2006	70
2005	66
2004	66
2003	74
2002	82
2001	43
2000	45
1999	42
1998	72
1997	38
1996	54

Fuente: FIFA (2009, [www.Fifa.com](http://www.Fifa.com)).

En el Cuadro N° 4.24., se observa el ranking de la FIFA en donde la selección peruana ha descendido 53 posiciones, desde el puesto 38 (1997) hasta la ubicación 91 (setiembre 2009), muy alejada de los puestos requeridos para disputar los 36 cupos para el campeonato mundial de fútbol (50 primeros).

## B. Exportación de jugadores

**Cuadro N° 4.25.**  
**Nivel competitivo de los jugadores**

Escala	Jugadores	
	N°	%
Nada competitivo	1	1.5
Poco competitivo	15	23.1
Medianamente competitivo	29	44.6
Competitivo	16	24.6
Muy competitivo	4	6.2
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

En la encuesta a los jugadores con respecto a la percepción que tenían del nivel competitivo de sí mismos arrojó como resultado que 44.6% son medianamente competitivos, 30.8% competitivos y 24.6% poco o nada competitivos, (cuadro N° 4.25).

**Cuadro N° 4.26.**  
**Nivel competitivo de los jugadores:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

Medidas de dispersión	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
<b>Futbolistas</b>	<b>65</b>	<b>3.1077</b>	<b>3.0000</b>	<b>3.00</b>	<b>0.88606</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>

El nivel de los jugadores es regular (media: futbolistas 3.10). La respuesta de mayor frecuencia es 3.00 (moda). 50% de los futbolistas están por encima y por debajo de los valores de 3.00 (mediana). Asimismo, se desvían en promedio 0.88606 unidades de la escala, (cuadro N° 4.26).

**Cuadro N° 4.27.**  
**Países Sudamericanos que exportan más jugadores**

País	2008 Aprox.
Brasil	2670
Argentina	1700
Uruguay	1100
Colombia	200
Chile	120
Venezuela	80
Perú	48

Las principales canteras del fútbol mundial son los jugadores provenientes de Brasil con 2670 jugadores y Argentina con 1700 jugadores aproximadamente. El Perú (48 jugadores) se encuentra entre los últimos lugares a nivel de Sudamérica, (cuadro N° 4.27).

**Cuadro N° 4.28.**  
**Fichajes más caros del mundo**

Top fichajes 2009	Jugador	País de origen	Fichaje (Millones de Euros)	Club
1.	Cristiano Ronaldo	Portugal	94	Real Madrid
2.	Kaká	Brasil	68	Real Madrid
3.	Ibrahimovic	Suecia	46	Barcelona
4.	Tévez	Argentina	35	Manchester City
5.	Benzema	Francia	35	Real Madrid
6.	Mario Gómez	Alemania	30	Bayern
7.	Xabi Alonso	España	30	Real Madrid
8.	Adebayor	Togo	29	Manchester City
9.	Lescott	Inglaterra	28	Manchester City
10.	Chygrynskiy	Ucrania	25	Barcelona
11.	Robben	Holanda	25	Bayern
12.	Diego	Brasil	24.5	Juventus
13.	Lisandro López	Argentina	24	Lyon
14.	Aquilani	Italia	23	Liverpool
15.	Santa Cruz	Paraguay	21.2	Manchester City
16.	Zhirkov	Rusia	21	Chelsea
17.	Felipe Melo	Brasil	20.5	Juventus
18.	Bastos	Brasil	18	Lyon
19.	Lucho González	Argentina	18	Marsella
20.	Valencia	Ecuador	18	Manchester United

El top de fichajes lo lidera el portugués Cristiano Ronaldo con el record de 94 millones de euros, en segundo lugar está ubicado el brasileño Kaká, en cuarto lugar aparece el argentino Carlos Tévez, entre otros. Dentro del top 20 de fichajes más caros del mundo están ubicados 4 brasileños, 4 argentinos, 1 paraguayo y 1 ecuatoriano, (cuadro N° 4.28).

**Cuadro N° 4.29.**  
**Fichajes más caros de peruanos en el mundo**

<b>Top fichajes 2009</b>	<b>Jugador</b>	<b>Fichaje (Millones de Euros)</b>	<b>Club</b>
1.	Jefferson Farfán	10	Schalke 04
2.	Juan Vargas	8	Fiorentina
3.	Claudio Pizarro	7	Werder Bremen
4.	Paolo guerrero	4	Hamburgo

El Perú cuenta con 4 jugadores que destacan medianamente a nivel internacional con cifras menores en comparación al top 20, la lista lo lidera Jefferson Farfán (10 millones de euros), seguido por Juan Vargas (8 millones de euros), Claudio Pizarro (7 millones de euros) y Paolo Guerrero (4 millones de euros), ver cuadro N° 4.25.

### **C. Campeonatos y títulos logrados**

**Cuadro N° 4.30.**  
**Campeonato de selecciones mayores**

<b>País</b>	<b>Participaciones copa mundial</b>	<b>Títulos de la Copa del Mundial</b>	<b>Títulos de la Copa América</b>	<b>Títulos de la Eurocopa</b>
<b>Brasil</b>	20	5	8	No participa
<b>Italia</b>	16	4	No participa	1
<b>Alemania</b>	16	3	No participa	3
<b>Argentina</b>	14	2	14	No participa
<b>Uruguay</b>	10	2	14	No participa
<b>Francia</b>	12	1	No participa	2
<b>Inglaterra</b>	12	1	No participa	0
<b>Perú</b>	4	0	2	No participa

El Perú nunca ha ganado la Copa del Mundo solamente ha tenido 4 participaciones, (Cuadro N° 4.30.) y ha ganado la Copa América en 2 ocasiones, en cambio la potencia Brasil ha ganado la Copa mundial en 5 ocasiones y la copa América en 8. Italia ganó la Copa del Mundo en 4 ocasiones, Alemania en 3, Argentina y Uruguay en 2, además Inglaterra y Francia en 1 ocasión; mientras que la selección de Perú no puede ni clasificar al Mundial.

**Cuadro N° 4.31.**  
**Títulos por países de la Copa Libertadores de América**

País	Títulos	Subcampeonatos
Argentina	22	8
Brasil	13	15
Uruguay	8	7
Paraguay	3	3
Colombia	2	7
Chile	1	5
Ecuador	1	2
Perú	0	2
México	0	1
Bolivia	0	0
Venezuela	0	0

**Fuente:** Wikipedia (2009, [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)).

La hegemonía en la Copa Libertadores de América lo disputan Argentina con 22 títulos y 8 subcampeonatos, Brasil con 13 títulos y 15 subcampeonatos y Uruguay con 8 títulos y 7 subcampeonatos. Paraguay posee 3 Copas, Colombia 2, Chile 1 y Ecuador 1; Perú ha logrado 2 subcampeonatos,(Cuadro N° 4.31.).

**Cuadro N° 4.32.**  
**Títulos por países de la Copa Sudamericana**

País	Títulos	Subcampeonatos
Argentina	3	2
México	1	2
Perú	1	0
Brasil	1	0
Colombia	0	1
Bolivia	0	1
Chile	0	1

**Fuente:** Wikipedia, (2009, [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)).

Argentina posee 3 títulos de la Copa Sudamericana y 2 subcampeonatos, México 1 título y 2 subcampeonatos; El Perú junto con Brasil tienen 1 título y ningún subcampeonato. La Copa Sudamericana es el único título internacional a nivel de clubes que ha ganado el Perú, obtenido por el club Cienciano del Cusco, véase el cuadro N° 4.32.

## D. Entrenamiento Deportivo.

- **Orientación al futbolista**

**Cuadro N° 4.33.**  
**Orientación profesional a futbolistas**

Edades	Jugadores	
	N°	%
8 a 10 años	14	21
10 a 12 años	19	29
13 a 15 años	11	17
16 a más años	21	32
Total	65	100

Con respecto a orientación profesional a un futbolista (Cuadro N° 4.33.), las respuestas han sido variadas, 32% lo recibió entre los 16 a más años, 29% entre 10 a 12 años, 21% entre los 8 y 10 años, 17% entre 13 a 15 años, se observa que la mayoría recibió la respectiva orientación profesional en la adolescencia.

**Cuadro N° 4.34.**  
**Orientación profesional a futbolistas:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

Orientación	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
Futbolistas	65	2.6154	2.0000	4.00	1.18179	1.00	5.00

La orientación profesional a un futbolista (Cuadro N° 4.34.) es de valor medio (media futbolistas 2.61). La respuesta de mayor frecuencia es 4.00 (moda). 50% de los futbolistas están por encima y por debajo de los valores de 2.00 (mediana). Asimismo, se desvían 1.18179 unidades de la escala.

- **Chequeos médicos generales**

**Cuadro N° 4.35.**  
**Cantidad de chequeos médicos que se realiza a un jugador**

Frecuencia	Jugadores		Cuerpo técnico		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Una vez al año	40	62	1	8	41	54
Dos veces al año	13	20	5	46	18	24
Tres o más veces al año	12	18	5	46	17	22
Total	65	100	11	100	76	100

De acuerdo con el chequeo médico (Cuadro N°4.35.), 46% del cuerpo técnico afirma que se realiza 2 veces al año, el otro 46% afirma que se realiza tres o más

veces al año mientras que el 8% restante una vez al año. 62% de los jugadores reciben chequeos médicos una vez al año, 20% dos o más veces al año y 18% tres o más veces al año.

**Cuadro N° 4.36.**  
**Chequeos médicos que se realiza a un jugador:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

Chequeos médicos	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
Cuerpo técnico	11	2.3636	2.0000	2.00	0.67420	1.00	3.00
Futbolistas	65	1.5692	1.0000	1.00	0.78996	1.00	3.00
Total	76	1.6842	1.0000	1.00	0.81993	1.00	3.00

El chequeo médico es de nivel medio y bajo (medias: total 1.6842, cuerpo técnico 2.3636 y futbolistas 1.5692). La respuesta de mayor frecuencia en total es 1, cuerpo técnico 2.00 y los futbolistas 1.00 (moda). 50% del total, cuerpo técnico y de los futbolistas están por encima y por debajo de los valores de 2.00, 2.00 y 1.00 respectivamente (mediana). Asimismo, se desvían en promedio 0.81993, 0.67420 y 0.78996 unidades de la escala, ver cuadro N° 4.36.

- **Chequeos de los preparadores físicos**

**Cuadro N° 4.37.**  
**El jugador recibe chequeo aptitud física**

Chequeo aptitud física	Jugadores		Cuerpo técnico		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si	59	90.8	11	100	70	92
No	6	9.2	0	0	6	8
Total	65	100	11	100	76	100

Según el Cuadro N° 4.37., 92% de los encuestados, 90.8 de jugadores y 100% del cuerpo técnico afirman que los futbolistas reciben un chequeo físico. 9.2% de los futbolistas afirman que no han recibido un chequeo físico.

**Cuadro N° 4.38.**  
**El jugador recibe chequeo físico:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

Chequeo aptitud física	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
Cuerpo técnico	11	1.0000	1.0000	1.00	0.00	1.00	1.00
Futbolistas	65	1.0923	1.0000	1.00	0.29171	1.00	2.00
Total	76	1.0789	1.0000	1.00	0.27145	1.00	2.00

Los chequeos de los preparadores físicos son de nivel alto (medias: total 1.07, cuerpo técnico 1.00 y futbolistas 1.09). La respuesta de mayor frecuencia en total es 1.00, el cuerpo técnico 1.00 y los futbolistas 1.00 (moda). 50% del total están

por encima y por debajo del valor 1.00 (mediana). Asimismo, se desvían en promedio el total, cuerpo técnico y los futbolistas en 0.27145, 0.00 y 0.29171 unidades de la escala, (cuadro N° 4.38.).

- **Conocimiento y aplicación de teorías científicas**

**Cuadro N° 4.39.**  
**Conocimiento de los entrenadores acerca de las teorías de entrenamiento**

Aplican y conocen las teorías del entrenamiento	Cuerpo técnico				Total	
	Conocen y aplican		No conocen ni aplican			
	N°	%	N°	%	N°	%
Teorías del entrenamiento	8	73	3	27	11	100

De acuerdo a las encuestas de preguntas abiertas realizadas al total de cuerpo técnico dió como resultado que 73% conocen y aplican las teorías del entrenamiento, mientras que 27% no lo conoce ni aplica, ver cuadro N° 4.39.

**Cuadro N° 4.40.**  
**Conocimiento de las estrategias y tácticas**

Aplican y conocen las estrategias y tácticas	Jugadores	
	N°	%
El director técnico y los jugadores.	17	26
El director técnico, los jugadores y el entrenador.	20	31
El director técnico, los jugadores, el entrenador y el preparador físico.	28	43
El director técnico, los jugadores, el entrenador, el preparador físico y los médicos.	0	0
Todos	0	0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Respecto al Cuadro N° 4.40., acerca de la percepción de los jugadores, 43% afirma que las estrategias y tácticas solamente le compete al cuerpo técnico, 31% al director técnico, jugadores y entrenadores; 26% solo al director técnico y jugadores.

**Cuadro N° 4.41.**  
**Las estrategias y tácticas conocidas:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

Las estrategias y tácticas conocidas	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
Futbolistas	65	2.1692	2.0000	3.00	0.82100	1.00	3.00

Según el Cuadro N° 4.41., las estrategias y tácticas aplicadas en equipo son de mediano valor (media 2.16). La respuesta de mayor frecuencia es 3.00 (moda).

50% de los futbolistas están por encima y por debajo de los valores de 2.00 (mediana). Asimismo, se desvían 0.82100 unidades de la escala.

- **Estructura temporal de planificación del entrenamiento**

**Cuadro N° 4.42.**  
**Estructura temporal de planificación del entrenamiento**

Escalas	Intervalos	Dirigentes		Cuerpo técnico		Futbolistas		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1.9	0	0	0	0	7	11	7	8
En desacuerdo	2 – 2.9	7	87	8	73	35	54	50	60
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3.9	0	0	2	18	20	30	22	26
De Acuerdo	4 – 4.9	1	13	1	9	3	5	5	6
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

Se observa en el Cuadro N° 4.42., 68% de los encuestados, 87% de los dirigentes, 73% del cuerpo técnico y 65% de los futbolistas están en desacuerdo acerca de la planificación del entrenamiento que se aplica. 26% de los encuestados lo califican de regular, solamente el 6% lo aprueba.

**Cuadro N° 4.43.**  
**Estructura temporal de planificación del entrenamiento:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
<b>Dirigentes</b>	8	2.4175	2.0000	2.00	0.70745	2.00	4.00
<b>Cuerpo técnico</b>	11	2.8182	2.7500	2.50	0.59257	2.25	4.25
<b>Futbolistas</b>	65	2.6692	2.7500	2.75	0.65268	1.25	4.25
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>2.6648</b>	<b>2.7100</b>	<b>2.75</b>	<b>0.64963</b>	<b>1.25</b>	<b>4.25</b>

La planificación del entrenamiento (Cuadro N° 4.43.), es desaprobada (media: 2.6648). La respuesta de mayor frecuencia es 2.75 bajo valor (moda). 50% de los dirigentes, del cuerpo técnico y de los futbolistas están por encima y por debajo de los valores de 2.00, 2.75 y 2.75 respectivamente (mediana). Asimismo, se desvían en promedio los dirigentes, el cuerpo técnico y los futbolistas en 0.70745, 0.59257 y 0.65268 unidades de la escala respectivamente. En total la mediana es 0.64963.

**Cuadro N° 4.44.**  
**Planificación del entrenamiento a corto plazo**

Escalas	Intervalos	Dirigentes		Cuerpo técnico		Futbolistas		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1.9	2	25	0	0	8	12	10	12
En desacuerdo	2 – 2.9	2	25	6	55	25	39	33	40
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3.9	2	25	4	36	8	12	14	16
De Acuerdo	4 – 4.9	1	12.5	1	9	10	15	12	14
Totalmente de Acuerdo	5	1	12.5	0	0	14	22	15	18
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

52% de los encuestados, 50% de los dirigentes, 55% del cuerpo técnico y 51% de los futbolistas están en desacuerdo acerca de la planificación del entrenamiento a corto plazo (Cuadro N° 4.44.), 16% de los encuestados, 25% de los dirigentes, 36% del cuerpo técnico y 12% de los futbolistas lo califican de regular. 32% del total aprueba la planificación del entrenamiento a corto plazo.

**Cuadro N° 4.45.**  
**Planificación del entrenamiento corto plazo:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Tíj	Mínimo	Máximo
<b>Dirigentes</b>	8	2.8750	2.7500	1.50	1.24642	1.50	5.00
<b>Cuerpo técnico</b>	11	2.6818	2.5000	2.00	0.75076	2.00	4.50
<b>Futbolistas</b>	65	2.9538	2.0000	2.00	1.38554	1.00	5.00
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>2.9107</b>	<b>2.5000</b>	<b>2.00</b>	<b>1.29912</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>

De acuerdo al Cuadro N° 4.45., la planificación del entrenamiento a corto plazo es desaprobada (media: 2.9107). La respuesta de mayor frecuencia (2.00) es bajo valor. 50% de los dirigentes, del cuerpo técnico y de los futbolistas están por encima y por debajo de los valores de 2.75, 2.50 y 2.00 respectivamente (mediana). Asimismo, se desvían en total 1.29912 unidades de la escala.

**Cuadro N° 4.46.**  
**Planificación del entrenamiento mediano plazo**

Escalas	Intervalos	Dirigentes		Cuerpo técnico		Futbolistas		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1.9	0	0	1	9	4	6	5	6
En desacuerdo	2 – 2.9	1	13	2	18	18	28	21	25
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3.9	7	87	5	46	32	49	44	52
De Acuerdo	4 – 4.9	0	0	3	27	9	14	12	14
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	0	0	2	3	2	3
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

Como se observa en el Cuadro N° 4.46., 31% de los encuestados, 13% de los dirigentes, 27% del cuerpo técnico y 34% de los futbolistas están en desacuerdo acerca de la planificación del entrenamiento a mediano plazo. 52% de los encuestados, 87% de los dirigentes, 46% del cuerpo técnico y 49% lo califican de regular. 17% de los encuestados lo aprueba.

**Cuadro N° 4.47.**  
**Planificación del entrenamiento mediano plazo:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
<b>Dirigentes</b>	8	2.9375	3.0000	3.00	0.41726	2.00	3.50
<b>Cuerpo técnico</b>	11	3.1818	3.0000	3.00	1.00680	1.0	4.50
<b>Futbolistas</b>	65	2.9769	3.0000	3.00	0.78775	1.00	5.00
<b>Total</b>	84	3.0000	3.0000	3.00	0.78771	1.00	5.00

La planificación del entrenamiento (Cuadro N° 4.47.), es promedio y bajo valor (medias: dirigentes 2.9375, cuerpo técnico 3.1818 y futbolistas 2.9769). La respuesta de mayor frecuencia (3.00) es valor promedio. 50% de los dirigentes, del cuerpo técnico y de los futbolistas están por encima y por debajo de 3.00 (mediana). Asimismo, se desvían en promedio los dirigentes, el cuerpo técnico y los futbolistas en 0.41726, 1.00680, 0.78775 unidades de la escala.

**Cuadro N° 4.48.**  
**Planificación del entrenamiento largo plazo**

Escalas	Intervalos	Dirigentes		Cuerpo técnico		Futbolistas		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1.9	1	13	0	0	7	11	8	10
En desacuerdo	2 – 2.9	0	0	0	0	24	37	24	28
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3.9	6	74	9	82	24	37	39	46
De Acuerdo	4 – 4.9	0	0	2	18	10	15	12	14
Totalmente de Acuerdo	5	1	13	0	0	0	0	1	2
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

38% de los encuestados, 13% de los dirigentes y 48% de los futbolistas están en desacuerdo acerca de la planificación del entrenamiento a largo plazo (Cuadro N° 4.48.). 46% de los encuestados, 74% de los dirigentes, 82% del cuerpo técnico y 37% de los futbolistas lo califican de regular. 16% del total lo aprueba.

**Cuadro N° 4.49.**  
**Planificación del entrenamiento largo plazo:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv.Típ.	Mínimo	Máximo
<b>Dirigentes</b>	8	3.0625	3.0000	3.00	1.08356	1.00	5.00
<b>Cuerpo técnico</b>	11	3.3636	3.0000	3.00	0.50452	3.00	4.50
<b>Futbolistas</b>	65	2.7308	3.0000	3.00	0.93990	1.00	4.50
<b>Total</b>	84	2.8452	3.0000	3.00	0.92806	1.00	5.00

En el Cuadro N° 4.49., se observa que la planificación del entrenamiento es promedio (medias: dirigentes 3.0625, cuerpo técnico 3.3636 y futbolistas 2.7308). La respuesta de mayor frecuencia (3.00) es valor promedio. 50% de los dirigentes, del cuerpo técnico y de los futbolistas están por encima y por debajo del valor 3 (mediana). Asimismo, se desvían en promedio los dirigentes, el cuerpo técnico y los futbolistas en 1.08356, 0.50452 y 0.93990 unidades de la escala. En total la media es 2.8452, la mediana 3.00, la respuesta más frecuente 3.00 y la desviación típica 0.92806.

## E. Competición Deportiva

**Cuadro N° 4.50.**  
Competición deportiva

Escala	Intervalos	Dirigentes		Cuerpo técnico		Futbolistas		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1.9	0	0	0	0	3	5	3	4
En desacuerdo	2 – 2.9	4	50	3	27	19	30	26	31
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3.9	4	50	8	73	34	52	46	54
De Acuerdo	4 – 4.9	0	0	0	0	9	13	9	11
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

Podemos observar en el Cuadro N° 4.50 que 35% de los encuestados, 50% de los dirigentes, 27% del cuerpo técnico y 35% de los futbolistas, consideran que la competición deportiva es deficiente, mientras que 54% de los encuestados, 50% de los dirigentes, 73% del cuerpo técnico y 52% de los futbolistas lo califican de regular. 11% del total está de acuerdo.

**Cuadro N° 4.51.**  
Competición deportiva:  
Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
<b>Dirigentes</b>	8	2.8538	2.9850	3.28	0.53973	2.10	3.51
<b>Cuerpo técnico</b>	11	3.2373	3.2700	3.27	0.43385	2.42	3.88
<b>Futbolistas</b>	65	3.0511	3.1600	2.09	0.71811	1.01	4.31
<b>Total</b>	84	3.0567	3.2000	3.27	0.67319	1.01	4.31

La competición deportiva (cuadro N° 4.51.), es regular (medias: total 3.0567, dirigentes 2.8538, cuerpo técnico 3.22373 y futbolistas 3.0511). El valor promedio de mayor frecuencia de los investigados es de 3.27, en los dirigentes de 3.28, cuerpo técnico 3.27 y Futbolistas 2.09. 50% de la muestra están por encima y por debajo del valor de 3.20 respectivamente (mediana). Asimismo, se desvían en promedio 0.67319 unidades de la escala.

- **Competición Futbolística peruana**

**Cuadro N° 4.52.**  
**Competición Futbolística peruana**

Escala	Intervalos	Dirigentes		Cuerpo técnico		Futbolistas		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1.9	0	0	1	9	5	8	5	6
En desacuerdo	2 – 2.9	3	38	1	9	10	15	15	18
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3.9	3	38	7	64	30	46	40	48
De Acuerdo	4 – 4.9	2	24	2	18	19	29	23	27
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	0	0	1	2	1	1
<b>Total</b>		8	100	11	100	65	100	84	100

En el Cuadro N° 4.52., se observa que aproximadamente tres cuartas partes de los encuestados, 76% de los dirigentes, 82% del cuerpo técnico y 69% de los futbolistas, consideran que los equipos profesionales y la selección peruana de fútbol poseen regular a bajo rendimiento, 28% del total opinan que existe una adecuada competición futbolística.

**Cuadro N° 4.53.**  
**Competición futbolística peruana:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
Dirigentes	8	2.1667	3.5000	2.33	0.81650	2.00	4.00
Cuerpo técnico	11	3.1818	3.2500	3.00	0.82984	1.00	4.00
Futbolistas	65	3.3577	3.5000	3.00	0.92277	1.00	5.00
<b>Total</b>	84	3.3165	3.4167	3.00	0.89536	1.00	5.00

La competición futbolística es regular (medias: total 3.3165, Dirigentes 2.1667 cuerpo técnico 3.1818 y futbolistas 3.3577). La respuesta de mayor frecuencia (3.00) es de valor promedio. 50% del total están por encima y por debajo del valor 3.41 (mediana). Asimismo, se desvían en promedio 0.89536 unidades de la escala, ver cuadro N° 4.53.

- **Comunicación en la competición**

**Cuadro N° 4.54.**  
**Comunicación en la competición**

Escalas	Intervalos	Dirigentes		Cuerpo técnico		Futbolistas		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1.9	1	12.5	0	0	5	8	6	7
En desacuerdo	2 – 2.9	3	37.5	8	73	15	23	25	30
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3.9	4	50	3	27	39	60	47	56
De Acuerdo	4 – 4.9	0	0	0	0	6	9	6	7
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

En el Cuadro N° 4.54. se observa que 93% de los encuestados, 100% de los dirigentes, 100% del cuerpo técnico y 91% de los futbolistas, consideran que la comunicación entre los integrantes del fútbol peruano es deficiente. Solo 7% está lo aprueba.

**Cuadro N° 4.55.**  
**Comunicación en la competición:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
<b>Dirigentes</b>	8	2.7917	3.0833	3.33	0.78553	1.33	3.50
<b>Cuerpo técnico</b>	11	2.7545	2.7000	2.30	0.39335	2.30	3.50
<b>Futbolistas</b>	65	3.1472	3.2200	3.56	0.71710	1.22	4.67
<b>Total</b>	84	3.0619	3.1100	3.56	0.70176	1.22	4.67

La competición futbolística es deficiente (medias: total 3.06, dirigentes 2.72, cuerpo técnico 2.79 y futbolistas 3.14). La respuesta de mayor frecuencia (3.56) es de valor promedio. 50% de la muestra está por encima y por debajo del valor 3.11 (mediana). Asimismo, se desvían en promedio 0.70176 unidades de la escala, (Cuadro N° 4.55.).

- **Funciones Generales y Especiales de una Competencia Deportiva**

**Cuadro N° 4.56.**  
**Funciones General y Especial de una Competencia Deportiva**

Escalas	Intervalos	Dirigentes		Cuerpo técnico		Futbolistas		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1.9	0	0	0	0	3	5	3	4
En desacuerdo	2 – 2.9	3	38	1	9	19	29	23	27
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3.9	5	62	10	91	42	64	57	68
De Acuerdo	4 – 4.9	0	0	0	0	1	2	1	1
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

Según el Cuadro N° 4.56., se observa que 31% de los encuestados, 38% de los dirigentes, 9% del cuerpo técnico y 34% de los futbolistas, consideran que las funciones generales y especiales que se realizan en la actual competencia deportiva es deficiente, mientras que 69% de los encuestados, 62% de los dirigentes, 91% del cuerpo técnico y 66% de los futbolistas califican de regular a las funciones que se realizan en la competición.

**Cuadro N° 4.57.**  
**Funciones General y Especial de una Competencia Deportiva:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
<b>Dirigentes</b>	8	3.0938	3.0938	2.63	0.35038	2.63	3.69
<b>Cuerpo técnico</b>	11	3.3264	3.2900	2.94	0.27197	2.94	3.82
<b>Futbolistas</b>	65	3.1472	3.2200	3.56	0.71710	1.22	4.67
<b>Total</b>	84	3.1401	3.1838	3.00	0.46676	1.78	4.06

Las funciones generales y especiales de una competencia deportiva son deficientes, ver Cuadro N° 4.57. (medias: total 3.1401, dirigentes 3.0938, cuerpo técnico 3.3264 y futbolistas 3.1472). La frecuencia de 3.00 (Moda) es de valor promedio. 50% de los dirigentes, del cuerpo técnico y de los futbolistas están por encima y por debajo de los valor de 3.0938, 2.2900 y 3.2200 respectivamente (mediana). Asimismo, se desvían en promedio 0.46676 unidades de la media aritmética.

- **Organización de la Competición**

**Cuadro N° 4.58.**  
**Organización de la Competición**

Escalas	Intervalos	Dirigentes	
		N°	%
Totalmente desacuerdo	en 1 - 1.9	2	25
En desacuerdo	2 - 2.9	5	62
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 - 3.9	1	13
De Acuerdo	4 - 4.9	0	0
Totalmente Acuerdo	de 5	0	0
Total		8	100

En el Cuadro N° 4.58., se observa que el 87% de los dirigentes afirman que el campeonato se encuentra mal organizado, mientras que 13% lo califica de regular. Este resultado es clara referencia de la autocrítica que se hacen los dirigentes que entienden que la situación del fútbol peruano está en crisis.

**Cuadro N° 4.59.**  
**Organización de la Competición:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
Dirigentes	8	2.3588	2.4400	2.44	0.55669	1.56	3.44

La organización de la competición es deficiente (media: dirigentes 2.3588). La respuesta de mayor frecuencia es (2.44) de bajo valor. 50% están por encima y por debajo del valor 2.4400 (mediana). Asimismo, se desvía en promedio 0.55669 unidades de la media aritmética, (Cuadro N° 4.59.).

- **Estrategia y Táctica en la competición**

**Cuadro N° 4.60.**  
**Estrategia y Táctica en la competición**

Escalas	Intervalos	Cuerpo técnico		Futbolistas		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente desacuerdo	en 1 - 1.9	0	0	5	8	5	7
En desacuerdo	2 - 2.9	2	18	16	25	18	24
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 - 3.9	2	18	23	35	25	33
De Acuerdo	4 - 4.9	6	55	17	26	23	29
Totalmente Acuerdo	de 5	1	9	4	6	5	7
Total		11	100	65	100	76	100

36% de los encuestados, 64% del cuerpo técnico y 32% de los futbolistas aprueban las estrategias y tácticas que se aplica en el fútbol peruano, (Cuadro N° 4.60.). 33% del total, 18% del cuerpo técnico y 35% de los futbolistas lo consideran regular y 31% de los encuestados, 18% del cuerpo técnico y 33% de los futbolistas lo descalifica.

**Cuadro N° 4.61.**  
**Estrategia y Táctica en la competición:**  
**Rangos Mínimo y Máximo, Media, Mediana y Desviación Típica**

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Mínimo	Máximo
<b>Cuerpo técnico</b>	11	3.6818	4.0000	4.00	0.79129	2.25	5.00
<b>Futbolistas</b>	65	3.2808	3.5000	4.00	1.03126	1.00	5.00
<b>Total</b>	76	3.3388	3.5000	4.00	1.00557	1.00	5.00

Se puede apreciar en el Cuadro N° 4.61., que la estrategia y táctica en la competición es regular (media: total 3.3388, cuerpo técnico 3.6818 y futbolistas 3.2808). La respuesta de mayor frecuencia es 4.00 (moda). 50% del cuerpo técnico y de los futbolistas están por encima y debajo del valor 3.50 (mediana). Asimismo, se desvían en promedio 1.00557 unidades de la escala.

## **CAPÍTULO V:**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1. Contrastación de resultados**

Paris al igual que Ossorio, y Ackoff recomiendan que deben tomarse en cuenta nueve elementos para elaborar el planeamiento estratégico: conocimiento de los integrantes del fútbol, visión, misión, objetivos, estrategias, proyectos, plan operativo anual, seguimiento y evaluación, los que no han sido considerados por la FPF, deviniendo en ocioso efectuar su análisis, caracterización y nivel de implementación, con la rigurosidad de la administración científica para una organización de este tamaño, alcance nacional, internacional y protagonismo. Estos componentes se han abordado con la finalidad de ir perfilando la necesidad urgente del planeamiento estratégico que amerita esta organización.

El análisis de documentos oficiales, y otros instrumentos de gestión, la experiencia del investigador (1968-2008), los testimonios de los directivos de la FPF y las publicaciones revisadas confirman que desde su fundación la FPF nunca se preocupó por elaborar el planeamiento estratégico, menos efectuar una planificación operativa según los parámetros de la administración moderna.

Los estatutos de la FPF son coherentes con los lineamientos establecidos por la FIFA, sin embargo esta última no hace público sus documentos de gestión, específicamente del planeamiento estratégico de donde se podrían extraer los lineamientos de actuación y proyección de la FPF.

Llama la atención que el total de encuestados y dirigentes y un alto porcentaje del cuerpo técnico afirman tener conocimientos relacionados con la aplicación del planeamiento estratégico, lo cual se contradice con los hechos toda vez que ni la selección peruana, ni los clubes deportivos responsables de la actuación del fútbol profesional que son el sostén de la selección peruana de fútbol, han implementado el planeamiento estratégico. La improvisación es el mayor flagelo que sufre la FPF, la gestión no sigue una línea que tenga un rumbo claro en el

que puedan tomar decisiones y aplicar estrategias flexibles que resistan las presiones externas.

Es de reconocer que existe personal capacitado e incluso profesionales en distintas áreas de la FPF, sin embargo la carencia de políticas institucionales e inadecuada dirección, merman los aportes al no dotar de valor agregado sugiriendo la implementación de herramientas modernas de gestión, innovaciones tecnológicas, metodológicas o cuando menos asumir imitando modelos exitosos de países vecinos como Brasil y Argentina, constituyéndose el quehacer institucional en una rutina poco productiva, donde solo se acatan órdenes de gestores poco instruidos en gerencia deportiva, respondiendo de manera instintiva al día a día, agregándose el acatamiento sin mayor discernimiento ni capacidad a las directivas emanadas de la FIFA.

Todo planeamiento requiere de recursos humanos, financieros y tecnológicos. El factor humano sin duda es determinante y cada una de las áreas a través de sus miembros debe de conocer acerca del mismo y del rol que debe de jugar para que a través de éste se logren objetivos y metas.

Después de la visita a la FPF, en abril 2009, fecha en la que sus máximos dirigentes confirmaron la falta del establecimiento de la visión y misión, en el mes de julio 2009 aparecen por primera vez publicados estos elementos en su página web, formando parte del denominado Plan Estratégico para el Fortalecimiento del Fútbol de Menores 2009-2012 de la FPF.

Esta demora obedece a la falta de interés, desconocimiento de la trascendencia de la visión y la misión, el modus operandi rutinario de los gestores y de un entorno cultural interno de baja exigencia competitiva, agravándose por la resistencia de los directivos a los cambios que se operan en el mundo altamente competitivo del fútbol. Para la elaboración y durante todo el proceso de implementación del planeamiento de la FPF los directivos deben de estar atentos a los cambios que se producen en el mismo por las implicancias que tiene en el logro de objetivos. El acercamiento de este organismo y el análisis que se ha hecho del entorno ha sido superficial e informal.

Solo en los años 2002 y 2004 (AC) la FPF tuvo la iniciativa de efectuar una evaluación del entorno, recogiendo estos hallazgos para efectuar una acción de impacto mediático carente de solvencia profesional y científica, pese a las recomendaciones alcanzadas como consecuencia de este estudio de segmentación de los consumidores, un ejemplo de este accionar lo tenemos en el acercamiento al que se viera forzado el presidente de la FPF ante una “situación de estado” propiciada por los jugadores profesionales de renunciar a participar en la selección peruana de fútbol, buscando mejorar ante la opinión pública su deteriorada imagen.

Los resultados de AC y del presente estudio arrojan que 89% de los peruanos inclinan sus preferencias hacia el fútbol, respecto de otros deportes, desaprobando el nivel de competitividad que exhibe el futbol peruano en general y la selección peruana de manera muy particular, incluyendo al gobierno por la falta de previsión y apoyo.

Al compararse la competitividad del fútbol peruano con otras potencias extranjeras se encuentran diferencias significativas en la preparación de las divisiones de menores. Se ha establecido como norma, incorrecta por cierto, que cualquier persona con una mínima capacitación, puede dirigir a un niño sin tener los requisitos mínimos como: conocimiento científico, pedagógico y especialización en niños.

Sin diferenciar área o antigüedad, existe conformidad y satisfacción por parte de los trabajadores acerca del trato que reciben de los directivos de la FPF.

La FPF ha favorecido la adquisición de tecnología dentro de la Videna: infraestructura, maquinarias, equipos y software especializados, para el mayor desarrollo de las acciones tanto de preparación al futbolista como efectividad en la gestión, estos recursos tecnológicos están concentrados únicamente en Lima, en provincias hay escasez de los mismos, la poca tecnología existente, no está a la altura de un país que tiene como objetivo clasificar a un mundial, ni mucho menos

como propusiera el máximo gobernante peruano, constituirnos en sede para los Panamericanos 2015.

La estructura organizativa de la FPF esta directamente relacionada con la FIFA, por esta razón no permite mayor injerencia del estado. Los proyectos ya tratados, promovidos por las comisiones son inestables, como por ejemplo las divisiones menores que dependen del apoyo de los padres de familia y la programación de encuentros deportivos internacionales, eventos estos últimos desaprovechados en muchas ocasiones para permitir el moldeamiento de los menores a partir de ciertos modelos, como medio de aprendizaje y preventivo para desarraigar el típico acomplejamiento que padece el futbolista peruano, incentivando a su vez la participación familiar, la identidad y patriotismo.

Pese a tener objetivos generales se adolece de objetivos operativos y sectoriales. En el 2004 se ha iniciado el programa Creciendo con el Futbol que se viene cumpliendo, restando integrar al 50% de los Departamentos del Perú, así como la propuesta por primera vez del plan estratégico, señalado líneas arriba. Por lo demás los objetivos trazados, que nos han llevado a un relativo éxito como el sucedido con la Sub 17 en Korea 2007, nos deja como enseñanza que cuando estos se llevan a la práctica de manera planificada y sostenida, con menores de 12 a 13 años, durante un periodo de 4 años, con un cuerpo técnico competente exclusivamente dedicado, los resultados difieren significativamente de los logrados con improvisación, falta de profesionalismo e iniciados tardíamente. Similares ejemplos podemos extraer en nuestro medio de equipos de menores gerenciados por entidades privadas como el Club Cantolao (Perú) y el Club Tahuiche (Bolivia) que destacan en Sudamérica.

La FPF desde su fundación no ha utilizado una metodología especializada de corte gerencial como lo sostienen Paris, Ossorio, y Ackoff, que haya permitido formular, seleccionar, estructurar e implementar estrategias de largo y mediano plazo.

Por primera vez en el 2006 se elabora un documento conteniendo las estrategias en los siguientes rubros: Desarrollo de menores, clubes de primera, violencia en

los estadios, sistema de campeonatos, sistema de justicia y entes del fútbol, agregándose a cada una de estas: iniciativas, acciones y status, no obedeciendo estas, como ellos anuncian, a ninguna planificación, sino a meras iniciativas y proyectos de relativo éxito, que van retroalimentándose en el camino, en el convencimiento que estas acciones por momentos congruentes, los llevarán a lograr la visión establecida de pertenecer al tercio superior en las eliminatorias mundialistas: clasificar al campeonato mundial de fútbol 2020.

Si bien existen memorias anuales, al indagarse acerca de los planes operativos anuales, se ha obtenido como respuesta que esta información es reservada, lo cual es contradictorio con las publicaciones que la FPF ha efectuado los años 2004, 2006 y 2009 anteriormente señaladas. Este comportamiento solo confirma la inexistencia de planes operativos. La gestión se torna empírica, se improvisan comisiones autónomas y nombran sus miembros a nivel nacional, casi siempre los mismos sin tener en cuenta competencias, con periodos de dos a doce meses, encargadas de preparar y ejecutar proyectos, sin enmarcarse en un autentico planeamiento.

El proceso administrativo al igual que el planeamiento estratégico, incluye el control sistemático de las acciones de una organización lo que garantiza tomar el pulso del cumplimiento, evaluando lo planificado, sugerir y cuando sea el caso implementar cambios, no se trata como se viene haciendo de un acto protocolar a cumplir anualmente por mandato estatutario, donde se da cuenta de una memoria muy auspiciosa incoherente con los desastrosos resultados futbolísticos, propia de una administración a control remoto.

Ninguna organización puede prescindir de su entorno externo, máxime aun cuando el rol de la FPF tiene que ver con una actividad deportiva de arraigo nacional, generadora de muchas emociones que se expresan en simpatías o antipatías por parte de la comunidad, indesligable de organismos internacionales como la FIFA y la CONMEBOL, el IPD, la ADFP, y aunque no de menor importancia, organismos públicos y privados diversos y, la prensa hablada, escrita y televisiva que vienen demostrando su descontento con los resultados

futbolísticos internos e internacionales, enrarecida atmósfera que echa más leña al devenir de esta actividad deportiva.

No es de extrañar, por lo que observamos directa o indirectamente a través de los medios de comunicación y las ubicaciones en los últimos lugares alcanzados, traducidas en la no concurrencia reiterativa a los campeonatos mundiales de fútbol, que todos coincidamos en señalar la pobreza competitiva del fútbol profesional y del desempeño del seleccionado nacional, a su vez efecto de los últimos lugares en el ranking sudamericano y mundial, la baja tasa de exportación de jugadores de calidad media alta, contados con los dedos de la mano son los campeonatos logrados: un título Sudamericano 75 del Seleccionado peruano y dos subcampeonatos en la Copa Libertadores: Universitario de Deportes y Sporting Cristal y un campeonato Sudamericano: Club Cienciano.

Por más que el fútbol se encuentre en última clasificación de Sudamérica, por las venas del ciudadano peruano corre el deporte rey del mundo, porque lo apasiona, lo ama, lo quiere, lo estima, lo discute y lo vive muy por encima de todos los demás deportes.

A la ausencia del planeamiento estratégico descrito anteriormente, se adiciona también la ineficaz organización y gestión de la competición deportiva en el corto mediano y largo plazo, respecto de la evaluación, seguimiento y manejo de reglas que tomen una medida adecuada del rendimiento de los jugadores, la orientación oportuna y profesional actualizada al futbolista durante el entrenamiento y la competición, la práctica sistemática de chequeos médicos y físicos, implementación y mantenimiento de un sistema eficaz de comunicación entre directivos, dirigentes, directores técnicos, entrenadores, preparadores físicos, médicos, masajistas, utilería jugadores y arbitraje; el conocimiento de las funciones y el perfil idóneo de estos actores, a lo que deberá agregarse la planificación antelada de estrategias y tácticas innovadoras en impactantes en la competición, basadas en el conocimiento científico de las capacidades de los futbolistas.

Llama poderosamente la atención el divorcio entre los que observamos desde afuera y los directamente involucrados en esta actividad, solo cerca del 40% de dirigentes, directores técnicos, entrenadores, preparadores físicos y futbolistas, coinciden con lo que hasta los más neófitos sostienen al catalogar de deficiente el nivel de competitividad del fútbol peruano.

Igual de contradictoria es la calificación que los dirigentes, cuerpo técnico y los futbolistas otorgan a la planificación del entrenamiento, donde más de dos terceras partes la consideran como mala (la mitad comparten esta aseveración respecto del corto plazo, la tercera parte acerca del mediano plazo y un poco más de la tercera parte respecto del largo plazo), con relación a lo que estos actores directa o indirectamente hacen: planificar mayormente a corto plazo seguida de una planificación a mediano plazo y nunca a largo plazo. Existe una tendencia de los encuestados para el caso de ambas variables de hacer afirmaciones falsas atribuyéndose conocimientos que no poseen, fáciles de desbaratar como ha sucedido al solicitárseles pruebas de la elaboración de estas herramientas de gestión o en su extremo que verbalicen su conceptualización.

El IPD ha realizado aportes a las distintas federaciones deportivas, excluyendo a la FPF, salvo en contados casos como en la organización de torneos interescolares efectuados de manera esporádica con altas dosis de concentración en la parte emocional, medianamente en lo motivacional y mucho más lejanamente el ingrediente racional riguroso competitivo, asimismo ha contribuido con la modernización de la infraestructura de lozas deportivas y con motivo de la Copa América 2004 la remodelación de siete estadios. Sin embargo las relaciones siguen siendo tensas entre estas dos instituciones, generándose un clima negativo por las reiteradas expresiones de descontento del presidente del IPD por el bajo presupuesto que reciben del gobierno central para promover y elevar la competitividad de este deporte en el Perú.

Si estas coordinaciones entre IPD y FPF son superficiales, de baja colaboración, donde los gobernantes del país utilizan para su provecho, el deporte cuando se obtiene algún logro positivo, las relativas a la coordinación entre la FPF y la ADFP apenas son de mero trámite administrativo. Es válido el aporte de Noriega M.,

que para poder alcanzar logros significativos se debe buscar apoyo económico para divisiones menores, crear un fondo de inversión privada, un cambio drástico dirigencial, trabajar a largo plazo con el respaldo económico del gobierno peruano, a lo que agregamos: profesionales idóneos, éticos e inclusivos en el campo deportivo y de la administración estratégica, que garanticen la implementación de tecnologías, instrumentos de gestión y actúen consensuadamente con los gobiernos locales, regionales, el gobierno central, la sociedad civil organizada y el empresariado.

La FPF recibe aportes económicos de la FIFA cuyos montos no aparecen en documento público alguno, habiéndose negado sus directivos en proporcionarnos dicha información. Cuando se ha indagado en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, a fin de extraer la información económica de una manera indirecta, nos encontramos en que al ser esta una entidad sin fines de lucro, está exceptuada por ley del pago de impuestos. Los clubes profesionales no gozan de estas mismas prerrogativas, los aportes lo reciben de sus dirigentes, dueños o instituciones privadas en algunos casos, los ingresos de las taquillas de los campeonatos profesionales, las ganancias provenientes de las transferencias a clubes nacionales e internacionales de futbolistas, raramente algún aporte de hinchas o aporte comunitario, esta última modalidad es propia de muchos equipos provincianos.

La mayoría de los clubes profesionales superviven por la falta de liquidez como son el caso de Universitario de Deportes y Alianza Lima que adeudan a la SUNAT 68 y 16 millones de soles respectivamente, caso contrario son los clubes Sporting Cristal y Universidad de San Martín de Porres que mantienen mayor estabilidad en sus presupuestos, debido a que funcionan como sociedad anónima.

Al revisar la legislación, se observa concordancia entre la Constitución Política del Perú 1993, la Ley N° 28036 de Promoción y Desarrollo del Deporte y los estatutos de la FIFA, respecto del carácter cultural y educativo que este deporte tiene, sin embargo desde 1912 existe dependencia jerárquica directa con la FIFA y la FPF, constituyéndose las normas peruanas señaladas de segundo nivel.

El apoyo del gobierno siempre ha sido escaso, la dedicación al fútbol es apenas a nivel escolar por medio de sponsors como: Coca cola. Por otro lado 80% del total de dirigentes, cuerpo técnico y futbolistas están en desacuerdo con la normatividad jurídica que rige para el fútbol por considerarla obsoleta y de poca utilidad, anacrónica. El gobierno no apoya el futbol por falta de conocimiento, conformismo o porque solo lo ven de manera recreativa, ha orientado esfuerzos hacia los campeonatos nacionales de atletismo, pero aún estos casos, no lo hacen con regularidad, deduciéndose falta de cultura deportiva.

Por lo tanto, existe teóricamente relación entre las competencias del estado expresadas en la legislación respectiva y su rol de promotor para elevar la competitividad del fútbol en el Perú, la ley como en casi todos los ámbitos del quehacer nacional también es letra muerta cuando se trata del fútbol y de otros deportes, apoyo que los gobiernos están obligados por mandato constitucional y legal en brindar.

## CONCLUSIONES

1. No existe planeamiento estratégico. La planificación es anual y superficial, implementada por la FPF de manera improvisada, empírica e informal. La Selección Nacional y los equipos profesionales de fútbol poseen niveles muy bajos de competitividad, que datan de antes del periodo estudiado y permanecen aún en el 2009, con iguales pronósticos por muchos entendidos quienes suponen que si se tomaran las medidas correctivas adecuadas en el mejor de los casos en veinte años estaríamos en los niveles competitivos similares a los que exhiben equipos de fútbol que se encuentran en el ranking Sudamericano después de Brasil y Argentina.
2. Los componentes han sido examinados aisladamente por cuanto es imposible hacerlo, como puede deducirse a partir de lo establecido en la anterior conclusión. La planificación es cortoplacista, los elementos del planeamiento estratégico son incorporados tibiamente, sin mayor sistematicidad y desperdigadamente. Este planeamiento se implementa en base a comisiones temporales, habiéndose quedado en gran medida en la fase diagnóstico. A partir de los estudios de Apoyo Consultoría, los proyectos de la división de menores y una que otra decisión implementada por la FPF, por presiones mediáticas, los mejores logros son el Diseño de una Estrategia de Mejora de la Competitividad e Incremento de la Rentabilidad en el Fútbol Peruano 2002, el Desarrollo e Implementación de una Estrategia para la Mejora de la Competitividad e Incremento de la Rentabilidad en el Fútbol Peruano 2004, el Proyecto Creciendo con el Fútbol 2004 y la reciente publicación del Plan Estratégico para el Fortalecimiento del Fútbol de Menores 2009-2012.
3. Los directores técnicos, entrenadores y preparadores físicos han recibido una pobre capacitación en planeamiento estratégico lo que les dificulta elaborar y ejecutar planes estratégicos eficaces de pretemporada y de mayor duración.
4. La coordinación entre la ADFP y la FPF es muy superficial, consiste en que la primera elabora el fixture oficial del campeonato profesional nacional de fútbol y luego lo eleva a la FPF para su evaluación y aprobación. El IPD no coordina

permanentemente con la FPF, su aporte es casi nulo económicamente y cada cierto tiempo se dedica a programar eventos futbolísticos interescolares.

5. Los clubes profesionales no cuentan con suficientes recursos económicos para participar competitivamente en los torneos locales e internacionales, mientras que La FPF cuenta con suficientes recursos económicos para la gestión administrativa y deportiva del seleccionado nacional de fútbol, desconociéndose las cantidades presupuestadas y ejecutadas.
6. La legislación peruana es la adecuada para las competencias del estado en su rol de mejorar la competitividad del fútbol peruano, pero existe un divorcio entre lo estipulado y la implementación de estas normas, por los magros presupuestos para dotar de infraestructura, tecnología y capacitación que redunden en la mejora de este deporte. El IPD como ente representante del estado ha destinado presupuestos mínimos a la infraestructura que apenas si alcanza a cubrir el 10% de las necesidades.
7. Tres factores también tienen una marcada incidencia en la competitividad del fútbol peruano: nivel cultural, violencia y prensa sensacionalista. No existe una cultura futbolística sólida e integrada, los que se dedican a promover el deporte han hecho un trabajo ineficaz y de corto alcance. La violencia se ha incrementado significativamente en las competencias nacionales, provenientes de barras bravas, infiltraciones políticas extremistas, agresiones entre futbolistas y árbitros, además de coimas, chantajes y hasta malas prácticas deportivas. La prensa es un poder que orienta, educa y forma opinión en los peruanos, se ejerce de manera inadecuada, improvisada, deshonesto, desvirtúa la realidad futbolística contribuyendo al desánimo y enfrentamiento entre seguidores y deportistas, muchos de los que la ejercen no han tenido la experiencia ni mucho menos se han formado profesionalmente en esta temática por lo que su rol es de una pobreza e ignorancia pasmosa. La FPF es quien debe liderar una campaña sistemática y permanente para revertir estos tres males.

8. La competitividad del fútbol peruano tal y como se encuentra, excede la planificación, los presupuestos, los roles responsables que deben asumir la FPF, el estado, la sociedad y el empresariado. Su análisis incluye el descuido de los semilleros, la falta de roce internacional permanente con equipos de excelente performance, la formación empírica, la escasa actualización técnica, profesional, científica, mayor identidad nacional del cuerpo técnico, directivos, dirigentes y futbolistas, así como una reestructuración de sus patrones comportamentales y mentales para corresponder a las expectativas del pueblo peruano mayoritariamente futbolero.

## RECOMENDACIONES

1. Establecer coordinaciones transparentes permanentes y fluidas entre la FPF, el IPD, la ADFP, los gobiernos regionales y locales, la sociedad civil organizada, la prensa hablada escrita, televisiva y el empresariado, con la finalidad de que cada uno desde sus respectivas responsabilidades, contribuyan y participen de la elaboración e implementación de un planeamiento estratégico integral, sin exclusión de género, condición económica, física o mental, que potencie la cultura deportiva, la salud, involucre, motive y eleve la autoestima de nuestra sociedad e incluya las divisiones menores, prejuvenil, juvenil, sub. 20, la profesional y la selección nacional teniendo como eje el incremento de la competitividad del fútbol peruano, quienes conduzcan este gran cambio deben ser profesionales probos, con gran sensibilidad e identificación nacional.
2. El criterio básico para lograr el éxito en este deporte, es planificando e implementando estrategias a largo plazo, con profesionales que hayan egresado de aulas universitarias y lograr una administración concienzuda, además convivir con el grueso de los seleccionados y desarrollar, varios hechos trascendentales, (Anexo N° 13).
3. Concordante con lo anterior, la visión de quienes tienen las riendas directas del fútbol debe estar orientada a incorporar a la selección de jóvenes, deportistas que encuadren dentro de un biotipo excepcional, atlético y mentalmente con talento. Los chequeos médicos que se efectúen deben ser rigurosos, acompañados de una batería de tests psicofísicos, con trabajos duros y estresantes de pretemporada dentro de los parámetros que se sugiere en el planteamiento del problema, en la Figura N° 1.1., y en el Anexo 14.
4. El futuro del fútbol peruano está en la decisión de cambiar la mentalidad de que la base fundamental es el ser un atleta , estar preparado físicamente para durar no 90 minutos sino 120 minutos, donde el balón tenga velocidad y el jugador un ritmo sostenido, con la habilidad y destreza requerida.

## REFERENCIALES

- **ACKOFF, R. Un concepto de planeamiento de empresa.** México. Editorial Limusa. Quinta edición. 2000.
- **ÁLVAREZ ESCALONA. La Difusión del Fútbol Peruano en Lima.** Tesis para optar el grado de Licenciado en Historia. Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 2001.
- **AMAYA AMAYA. Gerencia: Planeación & Estrategia.** Colombia Ediciones SYC Publiarte. Colombia. 2007.
- **APOYO CONSULTORIA. Desarrollo e Implementación de una Estrategia para la Mejora de la Competitividad e Incremento de la Rentabilidad en el Fútbol Peruano.** Perú. 2004.
- **APOYO CONSULTORIA. Diseño de una Estrategia de Mejora de la Competitividad e Incremento de la Rentabilidad en el Fútbol Peruano.** Perú. 2002.
- **ASOCIACIÓN DEPORTIVA DE FÚTBOL PROFESIONAL – ADFP. Estatutos de la ADFP.** Perú. 2006.
- **CASTRO HARDCOVER. Una lenta agonía: los modelos de la globalización y las elecciones en México.** México. Ediciones Gernika. 2006.
- **CHAVES CORNEJO Y FARÍAS LÓPEZ DE MATURANA. Fútbol Profesional Chileno: Administración y Gestión.** Tesis para optar el Título de Ingeniero Comercial, Mención en Administración. Chile. Universidad de Chile. 2003.

- DEL VAL NUÑEZ. **Cultura Empresarial y Estrategia de la Empresa en España.** España. Ediciones Rialp. 1994.
- DÍAZ GUERRERO. **Problemática del Financiamiento en el Fútbol Peruano.** Tesis para optar la Licenciatura en Economía. Perú. Universidad de San Martín de Porres. 2006.
- EL COMERCIO. **Clubes peruanos tienen este año presupuesto de US\$16 millones.** Perú. 2008.
- ESCALANTE RAMOS E. y ESCALANTE RAMOS C. **Guía Planeamiento Estratégico.** Perú. [www.invesca.com](http://www.invesca.com). 2006.
- ESTADO DE PERÚ. **Constitución Política del Perú.** 1993.
- ESTADO DE PERÚ. **Ley N° 28036, Promoción y Desarrollo del Deporte.** Perú. 2004.
- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FÚTBOL ASOCIADOS - FIFA. **Campeonato de selecciones mayores.** Suiza. [www.fifa.com](http://www.fifa.com). 2009.
- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FÚTBOL ASOCIADOS - FIFA. **Estatutos de la FIFA.** Suiza. 2008.
- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FÚTBOL ASOCIADOS - FIFA. **Historia del Fútbol.** Suiza. [www.fifa.com](http://www.fifa.com). 2009.
- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FÚTBOL ASOCIADOS - FIFA. **Historial en la clasificación, FIFA 1993-2009.** Suiza. [www.fifa.com](http://www.fifa.com). 2009.
- FEDERACIÓN PERUANA DE FÚTBOL – FPF. **Boletín Informativo.** Perú. [www.fpf.com.pe](http://www.fpf.com.pe). 2007.
- FEDERACIÓN PERUANA DE FÚTBOL – FPF. **Estatutos.** Perú. 1994.

- **FEDERACIÓN PERUANA DE FÚTBOL – FPF. Historia del Fútbol en el Perú. Perú.** [www.fpf.com.pe](http://www.fpf.com.pe). 2009.
- **FEDERACIÓN PERUANA DE FÚTBOL – FPF. Memorias correspondientes a los periodos 1999 – 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008.** Perú. [www.fpf.com.pe](http://www.fpf.com.pe).
- **FEDERACIÓN PERUANA DE FÚTBOL – FPF. Plan Estratégico para el Fortalecimiento del Fútbol de Menores 2009-2012.** Perú. [www.fpf.com.pe](http://www.fpf.com.pe). 2009.
- **FEDERACIÓN PERUANA DE FÚTBOL – FPF. Proyecto Creciendo con el Fútbol.** Perú. 2003.
- **FERNÁNDEZ DE PINEDO. Construcción de una Escala de Actitudes Tipo Likert.** España. Centro de Investigación y Asistencia Técnica. [www.insht.es](http://www.insht.es). 2007.
- **FLORES GUEVARA y LICHTLE KAIM. Propuesta de Reingeniería Administrativa del Club Puebla de la Franja.** Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración de Empresas. México. Universidad de las Américas Puebla. 2005.
- **GRANDE ALANYA. Plan de Modernización de la Biblioteca de la Escuela del Ministerio Público.** Tesis para optar el grado de Licenciada de Bibliotecología y Ciencias de la Comunicación. Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 2004.
- **HERNÁNDEZ SAMPIERI y otros. Metodología de la Investigación.** México. Editorial McGraw Hill. Cuarta edición. 2006.
- **INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE - IPD. Información Financiera y Presupuestal.** Perú. [www.ipd.gob.pe/Transparencia\\_ipd](http://www.ipd.gob.pe/Transparencia_ipd). 2009.

- IPACE. **Planeamiento Estratégico: Una Visión de Futuro**. Argentina. [www.fundecce.org.ar/Newsletter10/planeamiento\\_estrategico.html](http://www.fundecce.org.ar/Newsletter10/planeamiento_estrategico.html). 2008.
- KOONTZ, H., y WEIHRICH, H. **Administración: una perspectiva global**. México. Editorial McGraw Hill. Decimosegunda edición. 2004.
- MATA VALDERAS. **Propuesta Metodológica de la Preparación Física del Jugador de Fútbol a Partir de Indicadores de Motricidad en la Competición de Acuerdo a la Recopilación de Datos**. España. Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Universidad Politécnica de Madrid. 1999.
- MERCAFUTBOL. **Fichajes Más Caros del Mundo**. España [www.mercafutbol.com](http://www.mercafutbol.com). 2009.
- MESTRE SANCHO. **Estrategias de gestión deportiva local**. España. Editorial INDE. 2004.
- MESTRE SANCHO. **Planificación Deportiva. Teoría y práctica**. España. Editorial INDE. Tercera edición. 1995.
- NIEVES CRUZ. **La Estrategia en la Administración**. México. [www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategia-en-la-administracion.htm](http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategia-en-la-administracion.htm). 2006.
- NORIEGA MARTINEZ. **Efectos de un Fondo de Inversión Privada en el Deporte Peruano Caso Fútbol Peruano**. Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración. Perú. Universidad de San Martín de Porres. 2006.
- OSSORIO, A. **Planeamiento Estratégico**. Argentina. Instituto Nacional de Administración Pública. Cuarta edición. 2002.

- PARIS ROCHE. **Planificación Estratégica de las Organizaciones Deportivas**. España. Editorial Paidotribo. Cuarta edición. 2005.
- PERÚ 21. **Arturo Woodman: "El Estado debe preocuparse más por el deporte"**. Perú. [www.peru21.pe/noticia/214861/arturo-woodman-estado-preocuparse-mas-deporte](http://www.peru21.pe/noticia/214861/arturo-woodman-estado-preocuparse-mas-deporte). 2008.
- ROBBINS S., y COULTER M. **Administración**. España. Publicado por Pearson Educación. Octava edición. 2005.
- ROBERTS JOHN. **La Empresa Moderna**. España. Editorial Antoni Bosch. Primera edición. 2006.
- RODRÍGUEZ VALENCIA. **Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa**. México. Cengage Learning Editores. Quinta edición. 2005.
- SALVADOR VANEGAS. **Planificación Estratégica**. Nicaragua. [www.i-formar.com/upload/bibl/bibl22.doc](http://www.i-formar.com/upload/bibl/bibl22.doc). 2009.
- SCHWALB y GARCÍA. **Buenas Prácticas Peruanas de Responsabilidad Social Empresarial**. Perú. Publicado por Universidad del Pacifico. Primera edición. 2004.
- STEINER G. **Planeación Estratégica: Lo Que Todo Director Debe Saber**. España. Editorial Continental. 1985.
- STONER, J., FREEMAN, E., y otros. **Administración**. España. Editorial Pearson Educación. Sexta edición. 1996.
- THIESS G., TSCHIENE P., y NICKEL H. **Teoría y Metodología de la Competición Deportiva**. España. Editorial Paidotribo. Primera edición. 2004.

- THOMPSON BALDIVIEZO. **Concepto de Proyecto**. Perú.  
<http://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>. 2006.
- TORRENTS MARTÍN. **Teoría de los Sistemas Dinámicos y el Entrenamiento Deportivo**. Para optar el grado de Doctora en Educación Física. México. Universidad de las Américas Puebla. 2005.
- UNIVERSIDAD DE LA HABANA. **Economía y Desarrollo**. Cuba. Publicado por el Instituto de Economía de la Universidad de la Habana. 1995.
- WIKIPEDIA. **Competitividad**. Estados Unidos.  
[es.wikipedia.org/wiki/Competitividad](http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad). 2009.
- WIKIPEDIA. **Ranking Conmebol para las Copas Mundiales de Fútbol 2002, 2006 y 2010**. México. [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org). 2009.
- WIKIPEDIA. **Títulos por países de la Copa Libertadores de América**. México. [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org). 2009.
- WIKIPEDIA. **Títulos por países de la Copa Sudamericana**. México. [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org). 2009.
- ZONA ECONÓMICA. **Competitividad**. México.  
[www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad](http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad). 2009.

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “Planeamiento de la Federación Peruana de Fútbol y Competitividad Deportiva”

AUTOR: Héctor Alejandro Cáceres Echegaray

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p style="text-align: center;"><b><u>Problema general</u></b></p> <p>¿Cuáles son las características del planeamiento implementado por la Federación Peruana de Fútbol y el nivel de competitividad de la selección nacional y de los equipos profesionales, 2004 – 2008?</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Problemas específicos</u></b></p> <p>1. ¿Cuáles son las características y el nivel de implementación de los elementos propuestos por Fernando París en el planeamiento estratégico de la FPF?</p> <p>2. ¿Los directores técnicos, entrenadores y preparadores físicos en que</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Objetivo General</u></b></p> <p>Determinar las características del planeamiento implementado por la Federación Peruana de Fútbol y el nivel de competitividad de la selección nacional y de los equipos profesionales, 2004 – 2008.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Objetivos Específicos</u></b></p> <p>1. Describir las características y el nivel de implementación de los elementos propuestos por Fernando París en el planeamiento estratégico de la FPF.</p> <p>2. Analizar en qué medida los directores técnicos, entrenadores y preparadores físicos</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Variable independiente</u></b></p> <p><b>X: Planeamiento Estratégico</b></p> <p><b>X 1. Conocimiento de los integrantes del futbol</b></p> <p>X 1.1. Conocimiento</p> <p>X 1.2. Aplicación</p> <p><b>X 2. Visión</b></p> <p>X 2.1. Visión de la FPF</p> <p><b>X 3. Misión</b></p> <p>X 3.1. Misión de la FPF</p> <p><b>X 4. Análisis del entorno</b></p> <p>X 4.1. Análisis externo</p> <p>X 4.2. Análisis interno</p> <p>X 4.3. Integridad y Predictibilidad del análisis</p> <p>X 4.4. La metodología FODA</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Tipo de Investigación</u></b></p> <p>Aplicada y exploratoria de alcance descriptivo, bajo un enfoque multimodal, dominante cualitativo.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Diseño</u></b></p> <p>No experimental, transeccional</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Método</u></b></p> <p>Inductivo, analítico-sintético</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Población</u></b></p> <p>23 directivos y 57 trabajadores de la FPF, 28 dirigentes de la ADFP, 70 dirigentes de clubes profesionales, 70 integrantes de los cuerpos técnicos y 308 futbolistas y la población total de potenciales consumidores 17'294.500.</p>

<p>medida elaboran y ejecutan planes estratégicos de pretemporada?</p> <p>3. ¿Cuál es el nivel de coordinación entre la FPF, el IPD y la ADFP?</p> <p>4. ¿La FPF y los clubes profesionales cuentan con recursos económicos adecuados para su gestión?</p> <p>5. ¿Existe relación entre el apoyo y las competencias inherentes al estado con la competitividad del fútbol peruano?</p> <p>6. ¿Qué otros factores inciden en la competitividad del fútbol peruano?</p>	<p>elaboran y ejecutan planes estratégicos de pretemporada.</p> <p>3. Analizar el nivel de coordinación entre la FPF, el IPD y ADFP.</p> <p>4. Establecer los recursos económicos con los que cuenta la FPF y los clubes profesionales para su gestión.</p> <p>5. Describir si existe relación entre el apoyo y las competencias inherentes al estado con la competitividad del fútbol peruano.</p> <p>6. Describir que otros factores inciden en la competitividad del fútbol peruano.</p>	<p><b>X 5. Objetivos</b></p> <p>X 5.1. Objetivos Generales.  X 5.2. Objetivos operativos  X 5.3. Objetivos sectoriales  X 5.4. Programas y tareas</p> <p><b>X 6. Estrategias</b></p> <p>X 6.1. Tipos de estrategias  X 6.2. Formulación y selección de estrategias</p> <p><b>X 7. Proyectos</b></p> <p>X 7.1. Claridad y definición  X 7.2. Temporalidad  X 7.3. Evaluación  X 7.4. Presupuesto  X 7.5. Responsables</p> <p><b>X 8. Plan operativo anual</b></p> <p>X 8.1. Coherencia</p> <p><b>X 9. Seguimiento y evaluación</b></p> <p>X 9.1. Indicadores</p> <p><b><u>Variable dependiente</u></b></p> <p><b>Y: Competitividad del Fútbol Peruano</b></p> <p><b>Y 1. Ranking Sudamericano y Mundial</b></p> <p>Y 1.1. Sudamericano de selecciones de fútbol según país  Y 1.2. Mundial de selecciones de fútbol según país</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Muestra</u></b></p> <p>Directivos de la FPF (Presidente, secretario general, contador general, jefe de prensa, dos coordinadores), trabajadores de la FPF (chofer, asistente de contabilidad, vigilante, utilero de la selección nacional, personal de manteniendo del campo de fútbol), 3 directores técnicos, presidente de un club y el presidente de la ADFP.</p> <p>Además se realizaron encuestas a 8 dirigentes, 11 miembros del cuerpo técnico y 65 jugadores de los clubes profesionales.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Técnicas e Instrumentos</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Técnicas</u></b></p> <p>1. Análisis Documentario  2. Cuestionario de Escala de Likert  3. Cuestionario de preguntas mixtas  4. Entrevistas</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Instrumentos</u></b></p> <p>1. Análisis de Documentos del Planeamiento de la FPF  2. Escala de Planeamiento del Fútbol Peruano  3. Escala de Competitividad del Fútbol Peruano  4. Cuestionario de Entrenamiento Deportivo.  5. Guía de entrevista sobre el planeamiento estratégico de la FPF.</p>
---	---	---	---

		<p><b>Y 2. Exportación de jugadores según país</b></p> <p>Y 2.1. Cantidad de jugadores</p> <p>Y 2.2. Precio de jugadores que exporta el Perú</p> <p><b>Y 3. Campeonatos y títulos de selección y clubes profesionales</b></p> <p>Y 3.1. Clasificación a campeonatos según país</p> <p>Y 3.2. Títulos internacionales según país</p> <p><b>Y 4. Entrenamiento Deportivo</b></p> <p>Y 4.1. Orientación al futbolista</p> <p>Y 4.2. Chequeos médicos generales</p> <p>Y 4.3. Chequeos de los preparadores físicos</p> <p>Y 4.3. Conocimiento y aplicación de teorías científicas</p> <p>Y 4.4. Estructura temporal de planificación del entrenamiento</p> <p><b>Y 5. Competición deportiva</b></p> <p>Y 5.1. Competición Futbolística peruana</p> <p>Y 5.2. Comunicación en la competición</p> <p>Y 5.3. Funciones de las competiciones deportivas</p> <p>Y 5.4. Organización de la competición</p> <p>Y 5.5. Estrategia y táctica en la competición</p>	
--	--	---	--

		<p style="text-align: center;"><b><u>Variables intervinientes</u></b></p> <p><b>Z 1. Directivos de la Federación Peruana de Fútbol – FPF</b>  Z 1.1. Presidente de la FPF  Z 1.2. Directores de la FPF  Z 1.3. Secretario General de la FPF</p> <p><b>Z 2. Integrantes de la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional - ADFP</b>  Z 2.1. Presidente de la ADFP</p> <p><b>Z 3. Integrantes según clubes profesionales</b>  Z 3.1. Dirigentes  Z 3.2. Directores técnicos  Z 3.3. Entrenadores  Z 3.4. Preparadores físicos  Z 3.5. Jugadores</p> <p><b>Z 4. Instituto Peruano del Deporte – IPD</b>  Z 4.1. Presidente del IPD</p> <p><b>Z 5. Opinión de los usuarios</b>  Z 5.1. Consumidores  Z 5.2. Hinchas  Z 5.3. Periodo 2004-2008</p>	
--	--	---	--

Actividades desarrolladas por la FPF 2004 – 2008

ACTIVIDAD	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Copa Perú</b>	<p>Octubre a diciembre del 2003, Etapa Regional y Nacional, Campeón el Club César Vallejo de Trujillo. Etapa Distrital, Provincial y Departamental de febrero a setiembre del 2004.</p>	<p>De Octubre a Diciembre del 2004, se llevó adelante las Etapas Regional y Nacional de la Copa Perú, proclamándose Campeón el Club Sport Ancash y por ende ascendió a la División Profesional.</p> <p>Se incorporaron dos clubes de la Segunda División es decir los clubes Deportivo Municipal y Olímpico Somos Perú.</p>	<p>De Octubre a Diciembre del año 2005, se llevó a cabo la etapa Regional y Nacional de la Copa Perú, obteniendo el título de Campeón el Club José Gálvez, quien ha ascendido a la División Profesional.</p> <p>Cabe advertir que en la Etapa Nacional de la Copa Perú se incorporaron 2 clubes de la Segunda División, es decir los Clubes Deportivo Aviación y Olímpico Somos Perú. A la fecha tenemos 22,336 clubes y 624,856 jugadores registrados.</p>	<p>De Octubre a Diciembre del año 2006, se llevó a cabo la etapa Regional y Nacional de la Copa Perú, obteniendo el título de Campeón el Club Total Clean, quien ha ascendido a la División Profesional.</p>	<p>De Octubre a Diciembre del año 2007, se llevó a cabo la etapa Regional y Nacional de la Copa Perú, obteniendo el título de Campeón el Club Juan Aurich, quien ha ascendido a la División Profesional.</p>
<b>Torneo descentralizado de primera división</b>	<p>El Campeonato Descentralizado 2003, campeón club Alianza Lima. Suspensión del campeonato por paralización de futbolistas. Se realizó una liguilla para la clasificación a torneos internacionales. Se retoma el régimen del descenso.</p> <p>Se condecora al club Cienciano del Cusco con el Inca de Oro en el grado de Gran Cruz por sus títulos obtenidos tanto en la Copa Sudamericana como en la Recopa.</p>	<p>El Torneo Descentralizado del año 2004 fue para el Club Alianza Lima clasificado a la Copa Libertadores de América, con los clubes Sporting Cristal y Cienciano de Cusco, quien participó en la Pre-Libertadores.</p> <p>Igualmente, para la Copa Sudamericana clasificaron los Clubes Alianza Atlético Sullana y Universitario de Deportes.</p>	<p>El Club Sporting Cristal obtuvo el título de Campeón del Torneo Descentralizado del año 2005, clasificando a la Copa Libertadores de América con los Clubes Universitario de Deportes y Cienciano del Cusco.</p> <p>Clasificados para la Copa Sudamericana, los clubes Universidad de San Martín de Porres y Coronel Bolognesi de Tacna.</p> <p>Queremos felicitar a los clubes por el esfuerzo económico en cumplimiento con las deudas.</p>	<p>El Club Alianza Lima obtuvo el título de Campeón del Torneo Descentralizado del año 2006, obteniendo la clasificación a la Copa Libertadores de América, conjuntamente con los Clubes Sporting Cristal y Cienciano del Cusco.</p> <p>Por otro lado para la Copa Sudamericana estuvieron Coronel Bolognesi de Tacna y Universitario de Deportes.</p>	<p>El Club Universidad de San Martín de Porres obtuvo el título de Campeón del Torneo Descentralizado del año 2007, obteniendo la clasificación a la Copa Libertadores de América, conjuntamente con los Clubes Coronel Bolognesi y Cienciano del Cusco.</p> <p>Para la Copa Sudamericana clasificaron los clubes Sport Ancash y Universitario de Deportes.</p>
<b>Torneo descentralizado de segunda división.</b>	<p>El ascenso al fútbol profesional será disputado por los clubes Aficionados y los dos mejores clubes clasificados en el campeonato de Segunda División. El campeón fue Olímpico Somos Perú.</p>	<p>Ocho equipos clasificarán para el Torneo del próximo año, quienes conjuntamente con los dos clubes que desciendan del fútbol profesional y dos clubes invitados, integrarán la Segunda División en el año 2006. El campeón fue Olímpico Somos Perú.</p>	<p>En el mes de Mayo inició el Campeonato de Segunda División, con la participación de 12 clubes, cuyo desarrollo se encuentra financiado en su integridad por la FPF.</p> <p>En efecto la Federación Peruana de Fútbol suscribió un contrato con Media Networks, quien cubre los gastos de sostenimiento del Campeonato de Segunda División.</p> <p>Dos clubes obtuvieron el ingreso a la Segunda División, en virtud a un proceso de concurso de méritos, abonando ingresos a favor del referido campeonato. El campeón fue Deportivo Municipal.</p>	<p>La Segunda División Peruana 2007 tuvo como participantes a once equipos. Tras la polémica amnistía otorgada por la FPF al Sport Ancash, en la que se decidió el retorno del José Gálvez al Campeonato Descentralizado 2008, el torneo quedó con un número impar de equipos. Se disputaron 22 fechas en la modalidad todos contra todos. Al final del campeonato, la Universidad César Vallejo logró el ascenso directo a la Primera División, mientras que Atlético Minero jugaría el repechaje frente al subcampeón de la Copa Perú.</p>	<p>En el mes de Mayo inició el Campeonato de Segunda División, con la participación de 12 clubes, cuyo desarrollo se encuentra financiado en su integridad por la FPF.</p> <p>El campeón fue el Club Total Clean, El mismo que por problemas financieros cambió su razón por el Total Chalaco Fútbol Club.</p>

ACTIVIDAD	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Divisiones menores</b>	<p>Se ha constituido una Unidad Técnica de Menores, bajo la Jefatura del Profesor Carlos Picerni e integrada por el Profesor José Luis Pavoni, Director Técnico de la Selección Sub-17 y los Profesores Gerardo Ameli y Daniel Moschetta.</p> <p>Posteriormente se ha designado al Profesor Héctor Salcedo como Preparador Físico de las Selecciones de Menores.</p> <p>En el mes de Febrero del presente año se procedió a convocar a la Pre-Selección Sub-17, con posterioridad al desarrollo de la Gran Final del Campeonato Nacional de dicha Categoría.</p> <p>La Selección Nacional Sub-17 realizó una gira a Argentina.</p> <p>Cuadrangular Internacional Sub-17 entre Perú, Estados Unidos, Ecuador y Colombia, jugado en Piura, Chiclayo y Trujillo.</p> <p>En Setiembre se participó en el Sudamericano Sub-16 jugado en Paraguay, habiendo clasificado a la Segunda Fase del Torneo, después de jugar en la serie inicial con las Selecciones de Paraguay, Bolivia y Chile. Fuimos eliminados después de jugar con la Selección Argentina perdiendo 1 x 0.</p>	<p>El Directorio en estrecha coordinación con la Unidad Técnica jefaturada por el Prof. Carlos Picerni, ha lanzado el Proyecto denominado "Creciendo con el Fútbol", el cual se viene desarrollando con rotundo éxito.</p> <p>A la fecha, se ha implementado, a través de las Municipalidades de Trujillo, El Santa, Barranca, Mala, Ancón, Carabayllo, Comas, Los Olivos, Independencia, El Agustino, Santa Anita, Rimac, Surquillo, San Antonio de Huarochirí, San Juan de Miraflores, San Borja, Villa María del Triunfo y Vitarte. Asimismo, el Gobierno Regional de Ucayali, y las Federaciones Departamentales de Arequipa, Tacna, Huanuco, Lambayeque, Junín y Piura, la Liga Provincial de Chíncha y la Liga Distrital de Cantogrande. También el Instituto Privado de Educación en Cañete.</p> <p>A nivel nacional, la participación de niños es de 14,500 y adultos, 30,000; a nivel Lima, 10,000 niños y 25,000 adultos y a Nivel Lima Región 4,400 niños y 10,000 adultos.</p> <p>La Selección Nacional Sub-17 prosiguió su preparación para el Campeonato Mundial de la Categoría realizado en Lima.</p>	<p>Las actividades fueron las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Campeonato Sudamericano Sub-15 Santa Cruz- Bolivia del 23.10 al 04.11.2006</li> <li>• I Final del Torneo "Creciendo con el Fútbol" Lima 15, 16 y 17.12.2005</li> <li>• I Campeonato Nacional Sub-19 (cat. 87) Lima, del 05 al 11.02.2006</li> <li>• Il Campeonato Nacional Sub-16 (cat. 90) Lima, del 19 al 25.02.2006</li> <li>• I Campeonato Nacional Sub-14 (cat. 92) Lima, del 20 al 26.02.2006</li> <li>• I Final de Verano "Creciendo con el Fútbol" (sub-8, sub-10 y sub-12) Lima, 01 y 02.04.2006</li> <li>• Convocatorias y evaluación de jugadores para la Selección Sub-17 Desde Marzo 2006 a la fecha.</li> <li>• Convocatorias y evaluación de jugadores para la Selección Sub-20 Desde Marzo 2006 a la fecha.</li> <li>• 02 Partidos Internacionales entre la Selección Sub-20 de Perú vs. Costa Rica en Lima.</li> <li>• Gira Internacional Sub-17 a Rosario- Argentina Del 19 al 30.05.2006 (10 partidos amistosos)</li> <li>• Cuadrangular Internacional Sub-20 (Perú- Chile - Ecuador - Costa Rica) Iquitos, del 19 al 24.07.2006</li> <li>• Il Campeonato Nacional Sub-14 (cat. 92) Lima, del 18 al 25.08.2006</li> <li>• Evaluación y convocatoria Selección Sub-15 (cat. 92) Setiembre 2006.</li> </ul> <p><b>Proyecto Nacional Creciendo con el Fútbol</b></p> <p>Los logros alcanzados han superado ampliamente las metas y objetivos trazados en el inicio del Proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 42 torneos "Creciendo con el Fútbol" jugándose a nivel nacional.</li> <li>• 30 Municipalidades, 01 Gobierno Regional, 07 Departamentales y 02 Ligas internas apoyan el proyecto.</li> <li>• 18 convenios firmados, 14 en trámite.</li> <li>• 22 talleres de presentación y capacitación sobre el Proyecto a nivel nacional.</li> <li>• 2,467 personas capacitadas que conocen y promueven el proyecto.</li> <li>• 73,800 niños actualmente jugando todos los fines de semana.</li> <li>• 250,000 padres de familia aproximadamente van a las canchas todos los fines de semana.</li> </ul>	<p><b>La selección Sub 17</b></p> <p>Clasifica a la Copa del Mundo disputarse en Corea del Sur 2007 llegando a los cuartos de final y ubicándose 8vo del mundo.</p> <p>SUDAMERICANO SUB 17 - 2007 PRIMERA FASE</p> <p>Perú 2:1 Brasil Perú 4:1 Bolivia Perú 1:3 Chile Perú 0:0 Ecuador</p> <p>SEGUNDA FASE</p> <p>Perú 2:1 Venezuela Perú 0:4 Brasil Perú 0:3 Colombia Perú 2:2 Ecuador Perú 1:1 Argentina</p> <p>MUNDIAL SUB 17 COREA DEL SUR 2007 PRIMERA FASE</p> <p>Perú 1:0 Corea del Sur Perú 0:0 Togo Perú 1:0 Costa Rica</p> <p>OCTAVOS DE FINAL Perú 1(5):1(4) Tayikistán</p> <p>CUARTOS DE FINAL Perú 0:2 Ghana</p> <p><b>Proyecto Nacional Creciendo con el Fútbol</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noviembre 2006 a setiembre del 2007</li> <li>• Se realiza la GRAN FINAL NACIONAL COPA SCOTIABANK</li> <li>• 14 Finales de Verano en Distritos comprometidos con el Proyecto</li> <li>• Se inician los Torneos en las ciudades de Arequipa, Tacna, Junín, Piura, La Libertad, Barranca, Chancay, Carabayllo, Independencia, Ancón, Jesús María, SMP, Surquillo, Vitarte, El Agustino, SJL (02 Torneos), Huachipa, San Bartolo.</li> <li>• Se desarrollaron los torneos en los siguientes distritos: Los Olivos, Chosica, Comas, Ventanilla (Mi Perú), SJM, La Perla, Carmen de la Legua, San Bartolo. Además en las ciudades de Cajamarca, Ucayali, Amazonas, Chimbote (02 torneos), Tumbes, Cañete, Mala, Ica.</li> </ul>	<p><b>Selección Sub 17</b></p> <p>Gira Internacional a Rosario - Argentina del 19 al 29.06</p> <p>Partidos:</p> <p>20.06 Perú vs. Tiro Federal (0-0) 24.06 Perú vs. Argentina (1-3) 25.06 Perú vs. Rosario Central (0-2) 27.06 Perú vs. New's Old Boys (4-0)</p> <p>SELECCIÓN SUB 20</p> <p>Gira Internacional a Buenos Aires - Argentina del 5 al 14.09.08</p> <p><b>Selección Sub 20</b></p> <p>Dirigida por el DT Héctor Tito Chumpitaz</p> <p>Partidos amistosos:</p> <p>06.09 Sub 20 Perú vs. Estudiantes de la Plata 2-0 09.09 Sub 20 Perú vs. Sub 20 Argentina 2-1 11.09 Sub 20 Perú vs. Boca Juniors 2-1 13.09 Sub 20 Perú vs. Arsenal 2-0</p> <p><b>Proyecto Nacional Creciendo con el Fútbol</b></p> <p>- 17, 18, 19 y 20.01 III Gran Final Nacional Categorías sub 8, sub 10 y sub 12</p> <p>Lugar: Complejo FPF Participaron: 150 equipos de 19 regiones de todo el país.</p> <p>Resultados por categorías:</p> <p>SUB 8 Campeón: Ica Subcampeón: La Libertad Tercer puesto: Arequipa</p> <p>SUB 10 Campeón: La Libertad Subcampeón: San Juan de Luigancho Tercer puesto: Arequipa</p> <p>SUB 12 Campeón: Chíncha Subcampeón: Loreto</p>

ACTIVIDAD	2004	2005	2006	2007 y 2008
<b>Comisiones auxiliares</b>	<p><b>a. Organización exitosa de la Comisión Copa América</b></p> <p>La Confederación Sudamericana de Fútbol y la FIFA ha reconocido la excelente organización del Torneo y extendido las felicitaciones del caso, lo cual nos releva de mayores comentarios.</p> <p><b>b. Comisión de Seleccionados Nacionales</b></p> <p>Estimamos que la Comisión Alemania 2,006 ha realizado un excelente trabajo administrativo y económico, lo cual se refleja en la buena organización de los partidos jugados por la Selección Peruana en condición de local contra las Selecciones de Paraguay, Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina.</p>	<p><b>Comisión Organizadora Campeonato Mundial Sub-17:</b></p> <p>La felicitación más ferviente a los miembros de dicha Comisión, por la excelente organización del Campeonato Mundial Sub-17 y sobre todo por la inauguración de los estadios Nacional, Piura, Chiclayo y Trujillo, en lo que se refiere al césped artificial.</p> <p><b>Comisión de Seleccionados Nacionales:</b></p> <p>En el período comprendido entre Setiembre de 2004 a Setiembre de 2005 se jugaron los encuentros para las eliminatorias Alemania 2006.</p> <p><b>Comisión de Infraestructura:</b></p> <p>Actividades realizadas entre Octubre del 2004 a Setiembre del 2005</p> <p>1.- Construcción del Complejo de Fútbol del Club Alianza Atlético de Sullana:</p> <p>2.- Iluminación de Canchas de Entrenamiento del Complejo de Fútbol – Sede Lima (Videna de San Luis):</p> <p>3.- Elaboración de expediente completo del Complejo de Fútbol – Sede Arequipa (Estadio Umacollo)</p> <p>4.- Elaboración de expediente completo del Complejo de Fútbol – Sede Huaraz (localidad de Vichay). Terreno aprobado.</p>	<p><b>Comisión Organizadora del Campeonato Mundial Sub-17:</b></p> <p>Debemos resaltar el apoyo de la FIFA para concluir con la cobertura de los gastos del Campeonato Mundial Sub-17. Presidida por el Ingeniero Arturo Woodman, a quien la Federación Peruana de Fútbol agradece por su colaboración.</p> <p>Comisión Seleccionados Nacionales: La Comisión presidida por el Gral. Julio Velásquez Giacariní cumplió con presentar el Informe Final de la Comisión Alemania 2006.</p> <p>El Directorio de la PFP adoptó la decisión de designar al Sr. Franco Navarro como DT de la Selección Nacional de Mayores a efecto de jugar partidos amistosos dentro del Calendario de la FIFA. En dicho período se han jugado los siguientes partidos amistosos:</p> <p>Perú – Trinidad y Tobago : (1 - 1) Perú – Panamá : (0 - 2) Perú – Ecuador : (1 - 1)</p> <p>El Directorio ha pactado los siguientes partidos para los meses de Octubre y Noviembre:</p> <p>Chile – Perú : 7 de Oct. Perú – Chile : 11 de Oct. Jamaica – Perú : 15 de Nov. Panamá – Perú : 19 de Nov.</p> <p><b>Comisión de Infraestructura:</b></p> <p><b>1. Programa FIFA-Goal (Construcción de Complejos Deportivos de Fútbol)</b></p> <p>1.1 Huaraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obras civiles culminadas (cisterna de riego, vestuario para dos equipos e ingreso).</li> <li>• Cancha 74 x 111 m (sembrado al 100%)</li> <li>• Pozo Tubular (operativo al 100%)</li> </ul> <p>1.2 Pucallpa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del expediente completo.</li> <li>• Proceso de Licitación.</li> <li>• Obras Civiles (Cisterna de riego al 100%, vestuario para dos equipos al 30 %).</li> <li>• Cancha (nivelación y movimiento de tierras).</li> <li>• Pozo Tubular (Perforado, no operativo)</li> </ul>	<p>Comisión del Seleccionado Nacional: El Directorio designó a los miembros de la Comisión Sudáfrica 2010, la cual está presidida por el Sr. Juvenal Silva Díaz e integrada por los señores: Lander Alemán, Julio Velásquez Giacariní, José Mallqui Beas, José Antonio Ríos Barrera y Aníbal Calle.</p> <p>La referida Comisión designó como Director Técnico del Seleccionado de Mayores al Profesor Julio César Uribe quien asistió a la Copa América, en cuyo evento clasificamos a la segunda fase, habiendo sido eliminados por la Selección Argentina.</p> <p>Posteriormente se ha designado al Profesor José Del Solar como Director Técnico, con quien afrontaremos los partidos de las Eliminatorias de la Copa del Mundo a iniciarse el 13 de Octubre del presente año.</p> <p>Resulta indispensable señalar que la Comisión del Seleccionado se avocó a conducir el proceso de Subasta Pública para la venta de los Derechos de Televisión de las Eliminatorias Sudáfrica 2010, constituyendo una Comisión presidida por el Dr. José Luis Noriega, cuyo resultado fue declarar desierta dicha Subasta al no haberse presentado en el segundo sobre, ninguna propuesta económica válida.</p> <p>Ante tal situación el Directorio de la Federación Peruana de Fútbol adoptó la determinación de ceder los Derechos de manera directa a los Canales Compañía Peruana de Radiodifusión S.A., Canal 4 y Andina de Radiodifusión S.A.C., Canal 9 en la suma de U.S.\$ 6'000,000.00 más I.G.V.</p> <p>Cabe señalar que los señores Juvenal Silva, Lander Aleman y anteriormente Julio Velásquez Giacariní formularon renuncia a la referida Comisión. Hasta la fecha no ha podido completarse el número de miembros en razón que la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional no cumple con proponer a los reemplazantes. Atendiendo tales argumentos el Directorio de la Federación Peruana de Fútbol y el personal administrativo vienen apoyando el manejo de la Selección Nacional.</p> <p>Comisión de Infraestructura: Programa FIFA-Goal II (construcción de complejos deportivos de Fútbol)</p> <p>Pucallpa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complejo deportivo inaugurado.</li> <li>- Obras civiles (Incluye cisterna de riego de 120 m<sup>3</sup>, vestuario doble + árbitros, modulo de ingreso y sistema de drenaje)</li> <li>- 02 Cancha reglamentarias de 74 x 111 m<sup>2</sup> de césped natural (incluye riego tecnificado)</li> <li>- Pozo tubular (operativo).</li> <li>- Monto inversión: USD 100,000.00</li> </ul> <p>Chiclayo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complejo deportivo, inaugurado.</li> <li>- Obras civiles (Incluye cisterna de riego de 80 m<sup>3</sup>, vestuario doble + árbitros, modulo de ingreso y área administrativa)</li> <li>- Cancha reglamentaria de 74 x 111 m<sup>2</sup> de césped natural (incluye riego tecnificado)</li> <li>- Pozo tubular (operativo)</li> <li>- Monto inversión: USD 100,000.00</li> </ul>

ACTIVIDAD	2004	2005	2006	2007 y 2008
		<p>5.- Elaboración de cuatro anteproyectos arquitectónicos del Complejo de Fútbol – Sede Chiclayo (Estadio Elías Aguirre). Terreno descartado por discrepancia con el I.P.D. y la Beneficencia Pública.</p> <p>6.- Elaboración del anteproyecto del Complejo de Fútbol – Sede Arequipa (localidad de Selva Alegre).</p> <p>7.- Elaboración del proyecto definitivo y expediente técnico a nivel de construcción del Complejo de Fútbol del Club Unión Huaral.</p> <p>En reemplazo del Club Sport Boys, quien solicitó mayor tiempo para concretar la viabilidad de su infraestructura.</p> <p>8.-Licitación y Ejecución del Complejo de Fútbol – Sede Huaraz. La obra fue licitada el 16 de agosto del 2005, la empresa favorecida que realizaría la obra civil fue Servizu SRL.</p>	<p>1.3 Chiclayo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del expediente completo.</li> <li>• Proceso de Licitación</li> <li>• Obras Civiles (cisterna de riego al 25%)</li> <li>• Cancha (Movimiento de tierras y esparcido de tierra chacra)</li> <li>• Pozo tubular (perforado, no operativo)</li> </ul> <p>1.4 Arequipa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del expediente</li> <li>• Instalación de línea de impulsión de agua de riego</li> </ul> <p>1.5 Concepción: (Junín)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del terreno.</li> <li>• Período de iniciación.</li> </ul> <p><b>2. Programa de Asistencia Financiera (PAF)</b></p> <p>2.1 Club UCV (Trujillo):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del terreno</li> <li>• Elaboración del Expediente</li> <li>• Obras Civiles (Cisterna de riego, cercado perimetral)</li> <li>• Cancha (Sembrado sin nivelar)</li> </ul> <p>2.2 Club Unión Huaral (Huaral):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obras Civiles culminadas (cisterna de riego, vestuario para dos equipos, módulo de comedor y cocina, gimnasio, dormitorios, lavandería y cerco perimétrico).</li> <li>• Cancha aprox. 18,500 m2 (sembrado al 100%).</li> </ul> <p>2.3 Concluido el de Alianza Atlético Sullana (Se dio cuenta en la Memoria anterior).</p>	<p>Junín</p> <p>- Elaboración del expediente final en la localidad de Santa Rosa de Ocopa, Concepción, Junín. Las obras se encuentran actualmente en ejecución habiéndose señalado posiblemente su inauguración para Diciembre 2008.</p> <p>Programa FIFA GOAL III</p> <p>Asistencia técnica a diversas Federaciones Departamentales.</p> <p>Arequipa</p> <p>El Complejo Deportivo de la ciudad de Arequipa, está incluido también en el Proyecto 2003 y fue presentado en el año 2007, lamentablemente por similares circunstancias que el Coliseo de Futsal de Lima esperamos obtener el visto bueno del inicio de las obras en la Sesión del Bureau Goal del 22 de Octubre de 2008.</p> <p>La Oficina de Relaciones Públicas organizó del 10 al 12 de Abril de 2007, el Curso de Mantenimiento de Campos de Césped Artificial.</p> <p>Igualmente realiza el trabajo referente al Protocolo y Relaciones Públicas de la Institución.</p>

**Fuente:** Elaboración propia (Memorias de la FPF 2004 - 2008)



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
**SECCIÓN DE POSTGRADO**

Análisis de Documentos del Planeamiento de la FPF

1. ¿Quién o quienes lo elaboraron?
2. ¿Cómo, cuando y donde fueron producidos?
3. ¿Por qué razones los produjeron? ¿Con qué finalidad?
4. ¿Cuáles son las características de los autores?
5. ¿Qué usos tuvieron, tienen o tendrán?
6. ¿Cuál es el significado del planeamiento estratégico en si para los directivos?
7. ¿Cuál es el contexto social, cultural, organizacional, familiar y /o interpersonal en que fueron realizados?
8. ¿Quién o quienes los guardaron? ¿Para que lo preservaron?, ¿Cómo fueron clasificados?
9. Analizar la relación con el planteamiento del problema.
10. Describir las dimensiones que están relacionadas con el documento.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
**SECCIÓN DE POSTGRADO**

Escala de Planeamiento del Fútbol Peruano  
Dirigentes y directivos

Directivo  FPF

Dirigente  ADFP  Club Deportivo

Profesión  Cargo

**Instrucciones**

La encuesta contiene afirmaciones relacionadas al planeamiento del fútbol peruano, agradecemos su disposición a participar de la misma respondiendo con sinceridad.

La información que nos brinde es confidencial y será utilizada con fines estrictamente académicos, contribuyendo a alcanzar propuestas de mejora para el fútbol peruano.

	ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Tengo conocimientos relacionados con el planeamiento estratégico.					
2.	Aplico el planeamiento estratégico en las actividades que desarrollo.					
3.	El gobierno no establece un presupuesto adecuado para el desarrollo del fútbol peruano.					
4.	Existe la normatividad jurídica necesaria para optimizar la competitividad del fútbol peruano.					
5.	Los triunfos futbolísticos mejoran la imagen del IPD.					
6.	El nivel del futbol peruano es el adecuado.					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**Escala de Planeamiento del Fútbol Peruano**  
**Cuerpo Técnico**

Director técnico       Entrenador       Preparador Físico

Selección peruana

Club Deportivo

Profesión

Cargo

**Instrucciones**

La encuesta contiene afirmaciones relacionadas al planeamiento del fútbol peruano, agradecemos su disposición a participar de la misma respondiendo con sinceridad.

La información que nos brinde es confidencial y será utilizada con fines estrictamente académicos, contribuyendo a alcanzar propuestas de mejora para el fútbol peruano.

	ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Tengo conocimientos relacionados con el planeamiento estratégico.					
2.	Aplico el planeamiento estratégico en las actividades que desarrollo.					
3.	El gobierno no establece un presupuesto adecuado para el desarrollo del fútbol peruano.					
4.	Existe la normatividad jurídica necesaria para optimizar la competitividad del fútbol peruano.					
5.	Los triunfos futbolísticos mejoran la imagen del IPD.					
6.	El nivel del futbol peruano es el adecuado.					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**Planeamiento del Fútbol Peruano**  
**Futbolistas**

Futbolista  Selección peruana

Club Deportivo

Grado de instrucción

**Instrucciones**

La encuesta contiene afirmaciones relacionadas con su actividad deportiva y al planeamiento del fútbol peruano, agradecemos su disposición a participar de la misma, respondiendo con sinceridad.

La información que nos brinde es confidencial y será utilizada con fines estrictamente académicos, contribuyendo a alcanzar propuestas de mejora para el fútbol peruano.

	ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Los triunfos futbolísticos mejoran la imagen del IPD.					
2.	El nivel del fútbol peruano es el adecuado.					
3.	El gobierno no establece un presupuesto adecuado para el desarrollo del fútbol peruano.					
4.	Existen leyes que optimicen la competitividad del fútbol peruano.					
5.	El gobierno contempla en sus planes anuales, acciones orientadas a mejorar la competitividad del futbol.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
**SECCIÓN DE POSTGRADO**

Escala de Competitividad del Fútbol Peruano  
Dirigentes y directivos

Directivo  FPF

Dirigente  ADFP  Club Deportivo

Profesión  Cargo

### Instrucciones

La encuesta contiene afirmaciones relacionadas a la competitividad del fútbol peruano, agradecemos su disposición a participar de la misma respondiendo con sinceridad.

La información que nos brinde es confidencial y será utilizada con fines estrictamente académicos, contribuyendo a alcanzar propuestas de mejora para el fútbol peruano.

	ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Los directores técnicos, entrenadores no planifican sus actividades a mediano y largo plazo.					
2.	Los seleccionados nacionales son convocados a pocos días de la competición.					
3.	Los jugadores de clubes profesionales son contratados con muy poca anticipación.					

	Los dirigentes y/o directivos desconocen las actividades propias del entrenamiento de los jugadores:					
4.	a)Corto plazo					
	b) Mediano plazo					
	c) Largo plazo					
	Los jugadores de fútbol están informados de una planificación de su entrenamiento a:					
5.	a) Corto plazo					
	b) Mediano plazo					
	c) Largo plazo					
6.	Los dirigentes y directivos conocen al detalle las reglas del fútbol					
7.	Directores técnicos y entrenadores conocen al detalle las reglas del fútbol.					
8.	Los futbolistas conocen al detalle las reglas del fútbol.					
	Existe comunicación fluida entre el jugador y:					
9.	a) Dirigentes					
	b) Director técnico					
	c) Entrenador					
	d) Preparador físico					
10.	Los árbitros transmiten credibilidad en los encuentros deportivos.					
11.	Los dirigentes y directivos organizan eficientemente las competiciones futbolísticas en el Perú.					
12.	Frecuentemente nuestro tema de conversación esta relacionado con el rendimiento futbolístico que tenemos tanto nacional como internacional.					
13.	El fútbol esta en la agenda nacional.					
14.	Los futbolistas de mayor rendimiento son contratados por equipos de mayor trayectoria nacional e internacional.					
15.	Los empresarios invierten suficientes cantidades de dinero para mejorar el nivel de competitividad del fútbol peruano.					
16.	Las empresas privilegian más su rentabilidad que la competitividad del fútbol peruano					
17.	Existe fluidez en la comunicación entre las personas involucradas en el fútbol peruano.					
18.	Existe fluidez en la comunicación entre las instituciones involucradas en el fútbol peruano.					
19.	La competición permite el desarrollo del comportamiento moral del deportista.					
20.	La competición permite el desarrollo de la personalidad del deportista					
21.	Existen preferencias en la elección de futbolistas para participar en la competición.					

22.	En el fútbol peruano no se eligen a los directores técnicos, ni entrenadores idóneos.					
23.	Los árbitros y jueces peruanos más idóneos no siempre participan en las competiciones de alto nivel.					
24.	Las competiciones del fútbol peruano exigen de los futbolistas, un alto rendimiento físico					
25.	Las competiciones de fútbol influyen en la adaptación emocional de los futbolistas.					
26.	Los resultados de los encuentros deportivos influyen positiva y/o negativamente en las emociones de los espectadores.					
27.	La competición futbolística peruana contribuye a la popularización de la actividad deportiva.					
28.	La FPF, luego de organizar un evento futbolístico, hace las correcciones para su perfeccionamiento del sistema de competición.					
29.	La ADFP, luego de organizar un torneo local, hace las correcciones para su perfeccionamiento del sistema de competición.					
30.	La FPF no ha establecido disposiciones que beneficien eficientemente a la competitividad del fútbol.					
31.	La FPF Realiza un eficaz trabajo permanente con los seleccionados de mayores.					
32.	La FPF Realiza un eficaz trabajo permanente con los seleccionados de divisiones de inferiores.					
33.	La calendarización establecida por la ADFP es más adecuada para Lima que para provincias.					
34.	La FPF brinda al fútbol peruano de infraestructura deportiva de primer nivel.					
35.	La Federación invierte permanentemente en la mejora del nivel del fútbol peruano.					
36.	La asociación promueve la competición a través de incorporación de nuevos equipos.					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**Escala de Competitividad del Fútbol Peruano**  
**Cuerpo Técnico**

Director técnico       Entrenador       Preparador Físico

Selección peruana

Club Deportivo

Profesión

Cargo

**Instrucciones**

La encuesta contiene afirmaciones relacionadas a la competitividad del fútbol peruano, agradecemos su disposición a participar de la misma respondiendo con sinceridad.

La información que nos brinde es confidencial y será utilizada con fines estrictamente académicos, contribuyendo a alcanzar propuestas de mejora para el fútbol peruano.

	ITEMS	OBSERVACION	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Los dirigentes se preocupan por mejorar el futbol peruano.						
2.	Los directores técnicos, entrenadores no planifican sus actividades a mediano y largo plazo.						
3.	Los seleccionados nacionales son convocados a pocos días de la competición.						

4.	Los jugadores de clubes profesionales son contratados con muy poca anticipación.						
5.	Los dirigentes y/o directivos desconocen las actividades propias del entrenamiento de los jugadores:						
	a) Corto plazo						
	b) Mediano plazo						
6.	c)Largo plazo						
	Los jugadores de fútbol están informados de una planificación de su entrenamiento a:						
	a) Corto plazo						
	b) Mediano plazo						
	c)Largo plazo						
7.	Los directores técnicos y entrenadores comparan los rendimientos de sus jugadores.						
8.	Los directivos y dirigentes conocen al detalle las reglas del fútbol.						
9.	Los directores técnicos y entrenadores conocen al detalle las reglas del fútbol.						
10.	Los futbolistas conocen al detalle las reglas del fútbol.						
11.	Existe comunicación fluida entre el jugador y:						
	a) Dirigentes						
	b) Director técnico						
	c) Entrenador						
	d) Preparador físico						
12.	Los árbitros transmiten credibilidad en los encuentros deportivos.						
13.	Los directivos y dirigentes organizan eficientemente las competiciones de los futbolistas en el Perú.						
14.	Los jugadores tienen confianza en las prescripciones del médico del equipo.						
15.	Los equipos deportivos cuentan con traumatólogos deportólogos.						
16.	Los equipos deportivos cuentan con psicólogos deportólogos.						
17.	Los jugadores tienen confianza en las prescripciones del psicólogo del equipo.						
18.	Frecuentemente nuestro tema de conversación está relacionado con el rendimiento futbolístico que tenemos a nivel nacional e internacional.						
19.	El fútbol está en la agenda nacional						
20.	Los futbolistas de mayor rendimiento son contratados por equipos de mayor trayectoria nacional e internacional.						
21.	Los empresarios invierten suficientes cantidades de dinero para mejorar el nivel de competitividad del fútbol peruano.						
22.	Las empresas privilegian más su rentabilidad que la competitividad del fútbol peruano.						
23.	Existe fluidez en la comunicación entre las personas involucradas en el fútbol peruano.						
24.	Existe fluidez en la comunicación entre las instituciones involucradas en el fútbol peruano.						

25.	El conocimiento de las reglas influye en el adecuado comportamiento de los jugadores.						
26.	La competición permite el desarrollo del comportamiento moral de los futbolistas.						
27.	La competición permite el desarrollo de la personalidad de los futbolistas.						
28.	Existen preferencias en la elección de futbolistas para participar en la competición.						
29.	En el fútbol peruano no se eligen a los directores técnicos, ni entrenadores idóneos.						
30.	Los árbitros y jueces peruanos más idóneos no participan en las competiciones de alto nivel.						
31.	Las competiciones del fútbol peruano exigen de los futbolistas, un alto rendimiento físico.						
32.	Las competiciones peruanas influyen en la adaptación emocional de los futbolistas.						
33.	Los resultados de los encuentros deportivos influyen positiva y/o negativamente en las emociones de los espectadores.						
34.	La competición futbolística peruana contribuye a la popularización de la actividad deportiva.						
35.	El director técnico y entrenador actualizan un registro del historial competitivo de los equipos adversarios.						
36.	El director técnico y entrenador conocen las habilidades innatas de los jugadores.						
37.	El director técnico y entrenador explotan las habilidades innatas de los jugadores.						
38.	El director técnico y entrenador llevan un registro de la performance competitiva de cada jugador						



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**Escala de Competitividad del Fútbol Peruano - Futbolistas**

Futbolista  Selección peruana

Club Deportivo

Grado de instrucción

**Instrucciones**

La encuesta contiene afirmaciones relacionadas con su actividad deportiva y la competitividad del fútbol peruano, agradecemos su disposición a participar de la misma, respondiendo con sinceridad. La información que nos brinde es confidencial y será utilizada con fines estrictamente académicos, contribuyendo a alcanzar propuestas de mejora para el fútbol peruano.

	ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Los directores técnicos, entrenadores no planifican sus actividades a mediano y largo plazo.					
2.	Los seleccionados nacionales son convocados a pocos días de la competición.					
3.	Los jugadores de clubes profesionales son contratados con muy poca anticipación.					
4.	Los dirigentes se preocupan por mejorar el fútbol peruano.					
5.	Los dirigentes y/o directivos desconocen las actividades propias del entrenamiento de los jugadores:					
	b) Corto plazo					
	c) Mediano plazo					
	d) Largo plazo					
6.	Los jugadores de fútbol están informados de una planificación de su entrenamiento a:					
	a) Corto plazo					
	b) Mediano plazo					
	c) Largo plazo					
7.	Los directores técnicos y entrenadores comparan los rendimientos de sus jugadores.					
8.	Los dirigentes y directivos conocen al detalle las reglas del fútbol.					
9.	Los directores técnicos y entrenadores conocen al detalle las reglas del fútbol.					
10.	Los futbolistas conocen al detalle las reglas del fútbol.					
11.	Existe comunicación fluida entre el jugador y:					

	a) Dirigentes					
	b) Director técnico					
	c) Entrenador					
	d) Preparador físico					
12.	Los árbitros transmiten credibilidad en los encuentros deportivos					
13.	Los jugadores tienen confianza en las prescripciones del médico del equipo.					
14.	Los equipos deportivos cuentan con traumatólogos deportólogos					
15.	Los equipos deportivos cuentan con psicólogos deportólogos.					
16.	Los jugadores tienen confianza en las prescripciones del psicólogo del equipo.					
17.	Los directivos y dirigentes organizan eficientemente las competiciones de los futbolistas.					
18.	Frecuentemente nuestro tema de conversación está relacionado con el rendimiento futbolístico que tenemos a nivel nacional e internacional.					
19.	El fútbol está en la agenda nacional					
20.	Los futbolistas de mayor rendimiento son contratados por equipos de mayor trayectoria nacional e internacional.					
21.	Los empresarios invierten suficientes cantidades de dinero para mejorar el nivel de competitividad del fútbol peruano.					
22.	Las empresas privilegian más su rentabilidad que la competitividad del fútbol peruano.					
23.	Existe fluidez en la comunicación entre las personas involucradas en el fútbol peruano.					
24.	Existe fluidez en la comunicación entre las instituciones involucradas en el fútbol peruano.					
25.	El conocimiento de las reglas influye en el adecuado comportamiento de los jugadores.					
26.	La competición permite el desarrollo del comportamiento moral de los futbolistas.					
27.	La competición permite el desarrollo de la personalidad de los futbolistas.					
28.	Existen preferencias en la elección de futbolistas para participar en la competición.					
29.	En el fútbol peruano no se eligen a los directores técnicos, ni entrenadores idóneos.					
30.	Los árbitros y jueces peruanos más idóneos no participan en las competiciones de alto nivel.					
31.	Las competiciones del fútbol peruano exigen de los futbolistas un alto rendimiento físico.					
32.	Las competiciones peruanas influyen en la adaptación emocional de los futbolistas.					
33.	Los resultados de los encuentros deportivos influyen positiva y/o negativamente en las emociones de los espectadores.					
34.	La competición futbolística peruana contribuye a la popularización de la actividad deportiva.					
35.	El director técnico y entrenador actualizan un registro del historial competitivo de los equipos adversarios.					
36.	El director técnico y entrenador conocen las habilidades innatas de los jugadores.					
37.	El director técnico y entrenador explotan las habilidades innatas de los jugadores.					
38.	El director técnico y entrenador llevan un registro de la performance competitiva de cada jugador.					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
SECCIÓN DE POSTGRADO**

**Cuestionario de Entrenamiento Deportivo  
Cuerpo Técnico**

Director técnico       Entrenador       Preparador Físico

Selección peruana

Club Deportivo

Profesión

Cargo

**Instrucciones**

La encuesta contiene preguntas relacionadas a la competitividad del fútbol peruano, agradecemos su disposición a participar de la misma respondiendo con sinceridad.

La información que nos brinde es confidencial y será utilizada con fines estrictamente académicos, contribuyendo a alcanzar propuestas de mejora para el fútbol peruano.

1. Evaluaciones a los que se debe someter a los jugadores de fútbol.

a) EXÁMENES MÉDICOS

b) CHEQUEO DE APTITUD FÍSICA

- a) Una vez al año
- b) Dos veces al año
- c) Tres o más veces al año

- a) Si
- b) No

2. Marque con una X si conoce y/o aplica la(s) teoría(s), luego describa los resultados obtenidos.

TEORÍA	CONOCE	APLICA	RESULTADOS OBTENIDOS
Modelo de bloques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Sistemas funcionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Teoría de la acción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Estructura individualizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**Cuestionario de Entrenamiento Deportivo – Futbolistas**

Futbolista  Selección peruana

Club Deportivo

Grado de instrucción

**Instrucciones**

La encuesta contiene preguntas relacionadas con su actividad deportiva y la competitividad del fútbol peruano, agradecemos su disposición a participar de la misma, respondiendo con sinceridad. La información que nos brinde es confidencial y será utilizada con fines estrictamente académicos, contribuyendo a alcanzar propuestas de mejora para el fútbol peruano.

1. Evaluaciones a las que me he sometido

**EXÁMENES MÉDICOS**

- a) Una vez al año
- b) Dos veces al año
- c) Tres o más veces al año

**CHEQUEO DE APTITUD FÍSICA**

- a) Si
- b) No

2. Usted considera que el jugador peruano es:

- a) Nada competitivo
- b) Poco competitivo
- c) Medianamente competitivo.
- d) Competitivo
- e) Muy competitivo

3. Las estrategias y tácticas son conocidas por:

- a) El director técnico y los jugadores.
- b) El director técnico, los jugadores y el entrenador.
- c) El director técnico, los jugadores, el entrenador y el preparador físico.

4. A qué edad recibió orientación profesional futbolística:

- a) 8 a 10 años
- b) 10 a 12 años
- c) 13 a 15 años
- d) 16 a más años



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**Guía de Entrevista Sobre el Planeamiento Estratégico de la FPF**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar (ciudad y sitio específico): \_\_\_\_\_

Entrevistador (a): \_\_\_\_\_

Entrevistado (a):

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ genero: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Gerencia o departamento: \_\_\_\_\_

**Instrucciones**

La entrevista contiene preguntas relacionadas al planeamiento y la competitividad del fútbol peruano, agradecemos su disposición a participar de la misma respondiendo con sinceridad. La información que nos brinde es confidencial y será utilizada con fines estrictamente académicos, contribuyendo a alcanzar propuestas de mejora para el fútbol peruano.

1. ¿Qué opina de la FPF?
2. ¿Cómo se siente trabajando en la FPF?
3. ¿Qué tan motivado se encuentra usted hacia el trabajo que realiza en la FPF?
4. ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar en la FPF?
5. ¿Qué le gusta y que no le gusta del fútbol peruano?
6. ¿Cómo ve el futuro del fútbol peruano y de la FPF?
7. ¿Creó usted que la FPF es la base para la mejora del fútbol nacional?
8. ¿Qué le gustaría cambiar de la FPF?
9. ¿Usted tiene conocimiento del planeamiento estratégico?
10. ¿Qué elementos del planeamiento estratégico conoce?
11. ¿Por qué no existe en las capitales de departamento una Videna como la que hay en Lima?
12. ¿Usted cree que el presupuesto es el adecuado?
13. ¿Usted cree que se hayan hecho estudios acerca del entorno de la FPF?
14. ¿Porqué los directores técnicos, entrenadores y preparadores físicos no son académicos?
15. ¿Creó usted que el planeamiento estratégico es importante para mejorar el rumbo del fútbol nacional?

## **LISTADO DE ACCIONES CONCRETAS A IMPLEMENTAR**

1. El estado debe promulgar leyes relacionadas con la formación de los ciudadanos desde las divisiones menores, proyectadas hacia la división profesional.
2. Elaborar el Plan Estratégico Integral en la que participen todos los entes relacionados al fútbol, (FPF, ADFP, IPD, directores técnicos, entrenadores, preparadores físicos y jugadores).
3. Los entes del fútbol peruano deben reunirse al menos tres veces al año para coordinar e implementar sinérgicamente normas y políticas de estado con la finalidad de estandarizar criterios.
4. Debe existir un acápite o cláusula que beneficie al deporte de mayor trascendencia a nivel nacional, asignando el presupuesto requerido para la ejecución del plan estratégico.
5. Los clubes profesionales deben constituirse en sociedades anónimas, donde se gestione de manera profesional, con la filosofía de mejoramiento continuo.
6. Establecer como requisito mínimo de los postulantes a directivos y dirigentes, tener conocimientos académicos en gestión deportiva. De igual manera, experiencia y estudios universitarios no menores de 5 años relacionadas al deporte para el cuerpo técnico.
7. Incorporar encuentros de divisiones menores como preámbulo de los encuentros del torneo descentralizado.
8. Establecer en los Centros Educativos Estatales cursos de fútbol, dirigido por ex futbolistas o técnicos calificados de mando medio.

**PRETEMPORADA O ACONDICIONAMIENTO FÍSICO PARA UN  
EQUIPO DE FÚTBOL PROFESIONAL**

<b>Preámbulo</b>	<b>1</b>	<b>Chequeo médico</b>	<b>Estar apto</b>	<b>2 días</b>
	<b>2</b>	<b>Batería de tests físicos</b>	<b>Calificado</b>	<b>3 días</b>
<b>Atlética</b>  <b>Dirigido por preparadores físicos</b>	<b>3</b>	<b>Resistencia</b>	<b>Mayor capacidad de oxígeno</b>	<b>25 días</b>
	<b>4</b>	<b>Fuerza</b>	<b>Gimnasio</b>	<b>20 días</b>
	<b>5</b>	<b>Potencia</b>	<b>Gimnasio y sobrecargas</b>	<b>15 días</b>
	<b>6</b>	<b>Velocidad</b>	<b>Pura y lanzada</b>	<b>15 días</b>
	<b>7</b>	<b>Reacción reflejos</b>	<b>Velocidad mental</b>	<b>10 días</b>
<b>Educación deportiva</b>  <b>Dirigido por directores técnicos y entrenadores</b>	<b>8</b>	<b>Técnica</b>	<b>Habilidades</b>	<b>25 días</b>
	<b>9</b>	<b>Táctica</b>	<b>Aplicación de destrezas</b>	<b>25 días</b>
	<b>10</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Aplicación de laboratorios</b>	<b>20 días</b>
	<b>11</b>	<b>Psicológica (temperamento)</b>	<b>Actitud y patriotismo</b>	<b>20 días</b>