



consultores del deporte
afp grupo

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ENTIDADES DEPORTIVAS MUNICIPALES

Taller de trabajo

**CURSO BÁSICO PARA XESTORES DE INSTALACIONES E
SERVICIOS DEPORTIVOS DE PEQUEÑOS MUNICIPIOS**

Diputación de Ourense
noviembre 2009



**DEPUTACION
OURENSE**

☐ TODAS LAS ENTIDADES CAMBIAN..... También las entidades deportivas.....

¿Qué ha cambiado en tu entidad deportiva municipal en los últimos 10 o 15 años.....? O en tus servicios e instalaciones. O en los ciudadanos y ciudadanas.....

CARACTERÍSTICAS DEL MOMENTO ACTUAL...

- ❑ Existencia, diversidad y amplitud de ofertas deportivas
- ❑ Los niños tienen hoy en día muchas ofertas de todo tipo ...
- ❑ La televisión ha distorsionado el modelo lineal del deporte: solo sirve lo mejor ...
- ❑ La base social de la actividad física ha cambiado: ahora somos todos ...
- ❑ El objetivo de la practica cada día está más cercano a la salud

CARACTERÍSTICAS DEL MOMENTO ACTUAL...

- ❑ La detección de talentos condiciona el desarrollo deportivo de los menos dotados**
- ❑ Los Ayuntamientos están endeudados**
- ❑ Las instalaciones deportivas se han deteriorado**
- ❑ Cada vez el papel del deporte federado está más limitado**
- ❑ Los ciudadanos, clientes, socios o deportistas cada día demandan y valoran más la CALIDAD del servicio**

PLANIFICAR ES

- ❑ **“Planificar es algo más que hacer planes; es construir el futuro que se desea”.**
- ❑ **“Planificar es establecer un objetivo y luego determinar el curso de acción que debe seguirse para alcanzarlo”**
- ❑ **“Planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro, orientado a lograr fines con medios óptimos”**
- ❑ **PLANIFICAR ES ANTICIPARSE A LOS PROBLEMAS**
- ❑ **Planificar es “ponerse de puntillas para intentar ver un poco más allá...”**

CONCEPTOS BÁSICOS

- ❑ LA PLANIFICACIÓN ESTÁ SIEMPRE ASOCIADA A PROCESOS DE CAMBIO
- ❑ DIFERENTES DEFINICIONES DE PLANIFICACIÓN
- ❑ LA PLANIFICACIÓN ES UN PROCESO INSEPARABLE DE LA DIRECCIÓN
- ❑ PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN: UN PROBLEMA DE GRADO
- ❑ LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ESTÁ RELACIONADA CON EL MEDIO PLAZO
- ❑ LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ESTÁ RELACIONADA CON LA PARTICIPACIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

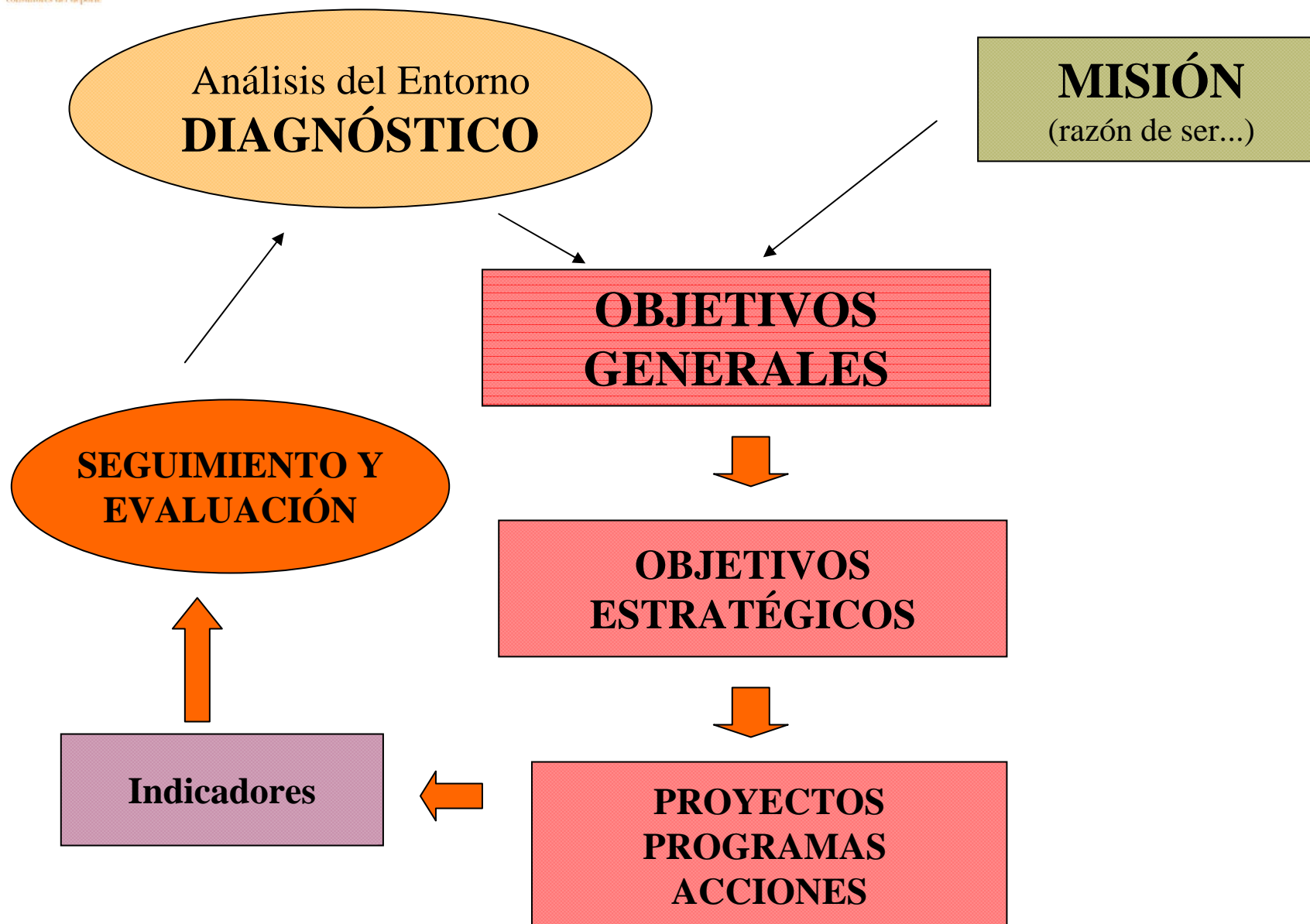
- ❑ El proceso por el que una organización deportiva, en este caso municipal:
 - ❑ analiza el entorno en el que se desenvuelve
 - ❑ fija sus objetivos generales a largo plazo
 - ❑ elige o selecciona los objetivos estratégicos -los caminos-más adecuadas para lograr los anteriores
 - ❑ define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias
 - ❑ señala unos resultados a alcanzar

UN PLAN ESTRATÉGICO DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA DEBE SER

- El resultado tangible de implantar un proceso de Planificación Estratégica en la entidad.
 - Flexible
 - Global o corporativo
 - Operativo (real) y útil
 - Participativo
 - Formal
 - Conocido por la organización o por el municipio

ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO

- ❑ MISIÓN, (VISIÓN, VALORES..) *¿quién soy ...?*
- ❑ DIAGNOSTICO *¿donde estoy ...?*
- ❑ OBJETIVOS GENERALES *¿dónde quiero ir ...?*
- ❑ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS *¿por qué caminos ...?*
- ❑ PROYECTOS o PROGRAMAS *¿con qué actividades ...?*
- ❑ RESULTADOS *¿Hasta donde llego ...?*
- ❑ SEGUIMIENTO *¿Como sé que he llegado ...?*



EL DIAGNÓSTICO DE NUESTRA ENTIDAD DEPORTIVA ...

**NADIE SABE DONDE VA
SI NO SABE DONDE
SE ENCUENTRA**

**NO ES POSIBLE DECIDIR
DONDE
QUEREMOS IR SI NO
SABEMOS
DONDE NOS ENCONTRAMOS**

EL ANÁLISIS EXTERNO ...

- ❑ **Marco sociológico**
 - ❑ *demografía, niveles de práctica y asociacionismo, hábitos de vida, economía, etc..*
- ❑ **Marco normativo**
 - ❑ *Cambios en las normas externos a la entidad*
- ❑ **Marco Político**
 - ❑ *Previsión de los gobernantes, subvenciones , precios, formación de técnicos, competencia*
- ❑ **Opinión de los usuarios**
 - ❑ *¿Qué piensan los usuarios, los socios del club, los padres, los técnicos del Ayuntamiento...?*
- ❑ **La Competencia**

EL ANÁLISIS INTERNO ...

- ❑ **Recursos humanos**
 - ❑ *Directivos, técnicos, profesionales, colaboradores*

- ❑ **Recursos presupuestarios y materiales**
 - ❑ *Propios y externos*
 - ❑ *Instalaciones deportivas*

- ❑ **Estructura organizativa**
 - ❑ *¿Estamos bien organizados? ¿tenemos burocracia..?*

EL ANÁLISIS DAFO

El más popular instrumento de diagnóstico para la planificación

Enfrenta las tensiones entre las dimensiones POSITIVO y NEGATIVO por un lado e INTERNO y EXTERNO por otro

	Positivo	Negativo
Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

PERO ESTO NO ES SIEMPRE ASÍ.
También se puede jugar con las dimensiones PRESENTE Y FUTURO

	Positivo	Negativo
Presente	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Futuro	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

DEFINICIÓN GENERAL

DEBILIDADES

- Puntos débiles de nuestra entidad o servicio en el momento actual

FORTALEZAS

- Puntos fuertes de nuestra entidad o servicio en el momento actual

AMENAZAS

- Aspectos que, en un futuro, influirán negativamente.

OPORTUNIDADES.

- Aspectos que, en un futuro, nos van a afectar positivamente.

Hagamos un ejercicio sobre el diagnóstico....

Por grupos o individualmente, intenta identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de tu entidad deportiva municipal

FORTALEZAS — - - - - - - -	DEBILIDADES — - - - - - - -
OPORTUNIDADES — - - - - - - -	AMENAZAS — - - - - - - -

La Misión.....

- ❑ La razón de ser que justifica nuestra existencia como entidad deportiva municipal:
 - ❑ ¿quiénes somos?
 - ❑ ¿qué caracteriza nuestra forma de organizarnos y prestar servicios?
 - ❑ ¿cual es nuestro objeto fundamental?
 - ❑ ¿a quién nos dirigimos?
 - ❑ ¿qué filosofía de actuación impregna nuestro día a día?, nuestros valores

- ❑ FORMULACIÓN CLARA, BREVE Y CONCISA

La Visión.....

- ❑ Buscar la respuesta a la pregunta ¿Cómo NOS GUSTARÍA VER A NUESTRA ENTIDAD MUNICIPAL DENTRO DE DIEZ AÑOS?

Los Principios y los Valores

- ❑ ¿Cuáles son los principios y valores que define nuestra forma de funcionar y que son permanentes en el tiempo e independientes de los objetivos....?

Ejercicio práctico.....

- ❑ Individualmente, o por grupos, intenta expresar de manera clara, concisa y breve, la Misión, Visión y Valores de tu entidad deportiva municipal

- ❑ MISIÓN

- ❑ VISIÓN

- ❑ PRINCIPIOS Y VALORES



OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN ES LA DE TENER OBJETIVOS ...

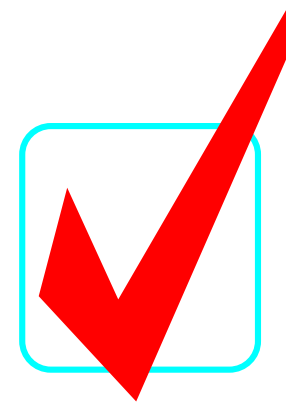
- *Objetivos son las **situaciones a las que esperamos llegar**, o los resultados que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones que son propias del proceso de gestión , dado que consideramos que esas situaciones y resultados son positivos para la organización y/o para quienes la integran o dirigen.*

LOS OBJETIVOS GENERALES

- ❑ Los objetivos generales tienen que ver con “la **política**” de la entidad deportiva a medio y largo plazo.
- ❑ Los objetivos generales son **corporativos** , identifican y son comunes a toda la entidad.
- ❑ Una entidad deportiva **no tiene siempre** -a lo largo del tiempo- los mismos objetivos.
- ❑ LOS OBJETIVOS GENERALES SON LA TARJETA DE PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD DEPORTIVA

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS GENERALES

- ❑ Definen las AREAS CLAVE
- ❑ Son escasos (no más de 3 o 4)
- ❑ Son mensurables
- ❑ Son realistas
- ❑ Son claros y comprensibles
- ❑ Deben ser motivantes, asumibles y aceptados



LOS OBJETIVOS GENERALES DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA MUNICIPAL PUEDEN TENER QUE VER CON ...

- ❑ El número de usuarios, abonados, socios o clientes
- ❑ Nuevas instalaciones, servicios o actividades
- ❑ Reforma, modernización renovación de instalaciones
- ❑ Expansión-reducción-crecimiento
- ❑ Rentabilidad, ajuste de costes, disminuir déficits.
- ❑ Calidad de servicio
- ❑ Fidelidad de los usuarios y abonados
- ❑ Organización interna, informatización, administración.
- ❑ Especialización
- ❑ Cambio de modelos de gestión
- ❑ Implicación del asociacionismo, participación

SELECCIONAR OBJETIVOS GENERALES

- ❑ APOYARSE EN LAS FORTALEZAS
- ❑ CORREGIR LAS DEBILIDADES
- ❑ NEUTRALIZAR LAS AMENAZAS
- ❑ APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ❑ Los objetivos estratégicos son aquellos a través de los cuales se desarrollan los objetivos generales.
- ❑ Son los “**caminos**” que permiten cumplir los objetivos generales.
- ❑ Son, normalmente , más numerosos.
- ❑ En las organizaciones y entidades pequeñas los objetivos generales y estratégicos pueden formularse simultáneamente.



Ejercicio Individualmente o por grupos, piensa en tu entidad deportiva municipal y en el Diagnóstico que has efectuado. Identifica 3 Objetivos GENERALES para el futuro y asocia 1 o 2 Objetivos estratégicos a cada uno de ellos

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PROYECTOS (*Programas*)

- ❑ Los objetivos se cumplen mediante la ejecución y desarrollo de Proyectos (programas o actividades).
- ❑ Todas lo que hacemos en un club pueden configurarse como proyectos o actividades
- ❑ Los Proyectos son tangibles y concretos.
- ❑ Son el enlace entre el nivel estratégico - de los deseos- y el nivel operativo - del día a día-

EJEMPLOS DE PROYECTOS....

- La escuela deportiva
- Un curso de formación de técnicos
- La organización de un Campeonato
- Un campamento de verano
- La selección de un nuevo entrenador
- Un boletín del club
- El equipo de competición
- Arreglar los vestuarios de la instalación
-
-

LOS INDICADORES (resultados...)

- ❑ La “cuantificación” de los deseos se efectúa a través de los indicadores
- ❑ La selección de los indicadores puede hacerse sobre:
 - ❑ OBJETIVOS GENERALES
 - ❑ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
 - ❑ RESULTADOS DE LOS PROYECTOS y ACTIVIDADES
- ❑ Todos los indicadores deben ser medibles objetivamente
- ❑ Los indicadores pueden ser CUANTITATIVOS O CUALITATIVOS.

¿ CÓMO EMPEZAR EN MI ORGANIZACIÓN DEPORTIVA?

PREMISAS BÁSICAS

- ❑ Es un procedimiento GRADUAL Y PROGRESIVO.
"Cultura de la Planificación"
- ❑ Medir bien LA RESISTENCIA AL CAMBIO:
el proceso puede convertirse en una carrera de obstáculos.
- ❑ Todos los dirigentes del club deben IMPLICARSE
- ❑ Es un proceso PARTICIPATIVO – grupo de personas clave -
- ❑ Seleccionar una persona para dirigir el proceso
- ❑ Utilizar la información existente y las entrevistas individualizadas, así como el trabajo en grupo.
- ❑ Fijar un calendario cerrado

¿ CÓMO EMPEZAR EN MI ENTIDAD DEPORTIVA MUNICIPAL....?

DEBATE ABIERTO ...

- ❑ ¿Cuáles son las principales dificultades para implantar un proceso de planificación en una entidad deportiva municipal en nuestra provincia?
- ❑ ¿Existen resistencias....?
- ❑ ¿Es esto una utopia?
- ❑ ¿Alguien puede aportarnos experiencias en este sentido?
- ❑ ¿Podemos empezar poco a poco....?

la gestión del deporte en el futuro

tendencias.....



-1- LA COORDINACIÓN

- ❑ El Deporte – en un territorio- es el resultado de la colaboración y trabajo de muchas personas y muchas instituciones – sector público, sector privado asociativo y sector privado empresarial-
- ❑ COORDINACIÓN NECESARIA:

1.- Entre el “POLÍTICO” y EL GESTOR....

- ❑ Papeles necesarios ambos, pero coordinados –no superpuestos-. Entender cada uno el papel del otro. SABER CADA UNO CUAL ES EL PAPEL DEL OTRO... – difícil...-
- ❑ El peligro de ser “POLITÉCNICO”

-1- LA COORDINACIÓN

2.- Entre todas las ENTIDADES

- ❑ Los deportistas no se merecen que las instituciones y entidades discutan entre ellas por protagonismos inútiles
- ❑ Si los recursos son escasos la COORDINACIÓN Y TRABAJO CONJUNTO es fundamental
- ❑ Colaboración con el sector público EDUCATIVO, de SALUD, TURISMO y de ACCIÓN SOCIAL

-2- LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS

- ❑ Lo que diferencia a una empresa u organización de otra son las personas.
- ❑ Apostar por ello significa:
 - ❑ Impulsar nuestro capital humano
 - ❑ Dar más juego a los empleados:
descentralización y delegación de tareas
 - ❑ Implicación de los empleados en los procesos de PLANIFICACIÓN estratégica
 - ❑ Formación permanente en el puesto de trabajo y fuera de él
- ❑ Retener al personal.....

-3- ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS LIGERAS, ÁGILES Y FLEXIBLES

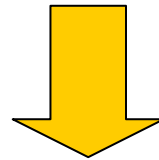
- ❑ La tendencia hacia organizaciones ligeras y flexibles que permiten una adaptación permanente a las demandas.
- ❑ Plantillas limitadas, profesionalizadas y muy cualificadas
- ❑ Externalización de servicios y actividades, cuidando muy bien la condiciones y controlando el servicio
- ❑ Tendencia al funcionamiento por PROYECTOS
.....

-4- LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DEPORTIVA

- ❑ Un elemento estratégico que permite, entre otras cosas:
 - ❑ SER MÁS EFICIENTES: mejorar ingresos y ahorrar costes
 - ❑ HUIR DE LA RUTINA, INNOVAR
 - ❑ SABER LO QUE QUIEREN LOS DEPORTISTAS
 - ❑ VALORAR LAS CAPACIDADES DE LAS PERSONAS
 - ❑ DESARROLLAR UN TRABAJO EN EQUIPO
 - ❑ CONTROLAR EL TIEMPO
 - ❑ MEJORAR LA FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS
 - ❑ SEGURIDAD EN HACER BIEN LAS COSAS

-4- LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DEPORTIVA

- ❑ CAMBIAR LA CULTURA Y LOS COMPORTAMIENTOS DE QUIENES UTILIZAN LOS SERVICIOS:



- ❑ Las nuevas infraestructuras y la calidad de servicio genera nuevos comportamientos de los usuarios.

-5- GESTIONAR CON EFICIENCIA

- ❑ Porque de la eficiencia depende la supervivencia
 - ❑ En el sector privado quien no es eficiente desaparece o no existe
 - ❑ En el sector público, quien no lo sea desaparecerá
- ❑ Gestionar con eficiencia significa:
 - ❑ Saber lo que cuestan las cosas que hacemos
 - ❑ Ajustar al máximo los costes de los servicios
 - ❑ Acercar los precios y tasas al coste real del servicio y que los beneficiarios de los servicios sean contribuyentes netos a sufragar los costes.
- ❑ En el sector deportivo (sin ánimo de lucro o público) **“la gestión ineficaz e ineficiente puede llegar a ser considerada inmoral”**
- ❑ **DE LA GESTIÓN EFICIENTE DEPENDE LA SOSTENIBILIDAD**

-6- CONTAR MÁS CON EL SECTOR ASOCIATIVO

- ❑ El movimiento asociativo del deporte –clubs y federaciones, aun con sus limitaciones- es un valor muy positivo para el desarrollo deportivo de un territorio.
- ❑ Hay que ayudar a los clubes a que mejoren su gestión y su funcionamiento –y no solo las subvenciones sirven-.
- ❑ Los clubes, las federaciones y las asociaciones pueden pasar de entidades administrativas a entidades de servicio: explotar y gestionar servicios y actividades públicas ? : “LA ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN HACE MADURAR A LAS ORGANIZACIONES”

-7- SER “MEJORES VENDEDORES”

- ❑ LO QUE NO SE CONOCE NO EXISTE

- ❑ Diseñar ACCIONES DE COMUNICACIÓN pensadas:
 - A quien nos dirigimos ? NUESTRO PÚBLICO
 - Qué MENSAJE queremos dar....?
 - Qué SOPORTE será el más adecuado?
 - En qué MOMENTO es el más idóneo?
 - Que recursos disponemos: PREVER SIEMPRE UN PRESUPUESTO PARA COMUNICACIÓN DE NUESTRAS ACCIONES

- ❑ CUIDAR A LOS PATROCINADORES

-8- INSTALACIONES DEPORTIVAS FUNCIONALES Y SOSTENIBLES

- ❑ EQUIPO MULTIDISCIPLINAR EN EL DISEÑO DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS
- ❑ QUIEN VA A GESTIONAR LA INSTALACIÓN DEBE DE PARTICIPAR EN EL DISEÑO Y EN LA CONSTRUCCIÓN
- ❑ INSTALACIONES FUNCIONALES, POLIVALENTES Y PREPARADAS PARA CAMBIAR
- ❑ INSTALACIONES SOSTENIBLES MEDIOAMBIENTALMENTE
- ❑ INSTALACIONES SOSTENIBLES ECONÓMICAMENTE
- ❑ INSTALACIONES BIEN UBICADAS

-9- ASOCIACIÓN A “LA SALUD”

- ❑ El deporte cumple muchas funciones, pero una básica tiene cada vez más que ver con LA SALUD de la colectividad.
- ❑ La gente cada vez va a hacer más actividad física y deporte porque se va a encontrar mejor. Para las organizaciones deportivas es una OPORTUNIDAD.
- ❑ Buscar el bienestar físico y el bienestar general –incluye asociación a la diversión, a la relación personal, la naturaleza...-
- ❑ ATENCIÓN A LA SALUD TAMBIÉN EN EL DEPORTISTA DE ALTA COMPETICIÓN..

-10- PLANIFICAR

- ❑ Saber siempre dónde estamos y hacia donde nos dirigimos. Tener clara nuestra MISIÓN y nuestros OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS
- ❑ REVISAR SIEMPRE NUESTRA PLANIFICACIÓN:
El deporte cambia y el entorno también
- ❑ No olvidar que además de planificar, HAY QUE GESTIONAR

COMO RESUMEN

- ❑ MERECE LA PENA REFLEXIONAR SOBRE EL FUTURO DE MI ENTIDAD DEPORTIVA

- ❑ CUALQUIER METODOLOGÍA SIRVE. LO IMPORTANTE ES:
 - ❑ saber donde estoy
 - ❑ saber donde quiero y puedo ir, y cuales son los caminos más adecuados.
 - ❑ establecer un sistema de control, por si me desvío.

- ❑ TAN IMPORTANTE COMO EL RESULTADO, ES EL PROCESO.

BIBLIOGRAFÍA

- ❑ “La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas”. F París. Paidotribo 1996.
- ❑ “Planificación estratégica”. José Luis Esteban y Carlos Delgado. Los cuadernos Técnicos del Círculo de Gestores. Madrid 2005.
- ❑ “Planificación estratégica en organizaciones deportivas”. Juan M^a Murua. AVENTO Consultoría deportiva (artículo en la web de la citada empresa).
- ❑ “Handbook of strategic planning for nonprofit sport organizations”. Siri N. Espy. Praeger. New York, 1986

fernandoparis@afpgrupo.com

**AFPGRUPO
CONSULTORES DEL DEPORTE**

www.afpgrupo.com

C/ Antonio Maura 23 local
50.013 ZARAGOZA

Tel/fax. 976 419087
afpgrupo@afpgrupo.com