

---

# El proceso de planificación en las entidades deportivas

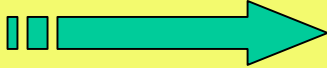

Luis Marqués Molías

# Puntualizaciones

- LA PLANIFICACIÓN  CAMBIO
- LA PLANIFICACIÓN  DIRECCIÓN
- PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN: ¿ ?
- LA DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA  EL MEDIO PLAZO
- LA DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA  PARTICIPACIÓN

# Qué entendemos por planificar

---

- Construir el futuro  Proactivo
- Establecer un objetivo  Acción
- Tomar decisiones de forma eficaz
- **ANTICIPARSE A LOS PROBLEMAS**

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- “El proceso por el que una entidad deportiva:
  - analiza el entorno: *diagnóstico*
  - fija sus **objetivos generales** a medio plazo
  - elige o selecciona los **objetivos estratégicos** - los caminos-más adecuadas para lograr los anteriores
  - señala unos **resultados** a alcanzar
  - define los **proyectos y programas** a ejecutar para el desarrollo de esos objetivos
  - establece un sistema de **seguimiento y actualización** permanente (retroalimentación)

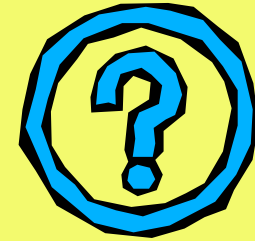
P

E

V O

# OBJETIVOS del proceso de planificación

- Reflexionar sobre los objetivos y las estrategias.
- Extender a toda la organización esos objetivos
- Involucrar a las personas de la organización
- Preparar a la organización para el futuro.



# UN PLAN ESTRATÉGICO ES.....

- El resultado tangible de implantar un proceso de P.E. en la entidad.
  - **Flexible**
  - **Global o corporativo**
  - **Operativo (real)**
  - **Participativo**
  - **Formal**
  - **Conocido por la organización**



# ESQUEMA BÁSICO DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



# ¿CUANDO ACOMETER UN PLAN ESTRATÉGICO?





# RESISTENCIAS

- Altera las relaciones personales y laborales
- Cambia los flujos de información y de toma de decisiones.
- Puede acentuar los conflictos en las organizaciones
- El Directivo se considera muy preparado para tomar decisiones (riesgos para él.....)
- Temores de fracaso
- Nuevos factores intelectuales



# Motivos de fracaso

J. Celma (2000)

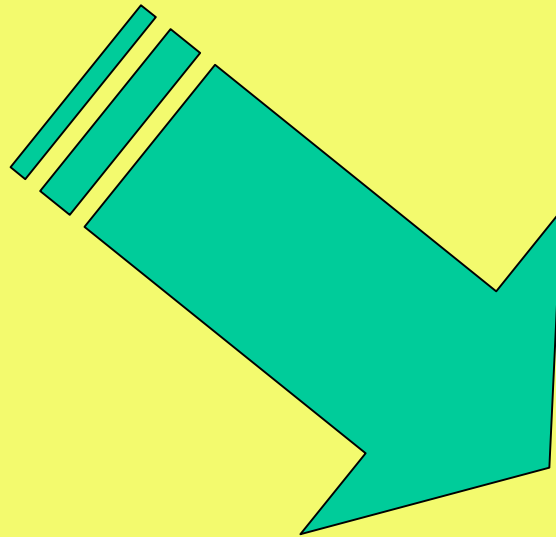
- El plan se elabora pero no se aplica
- Mucha diferencia entre corto y largo plazo
- No quedan claras las responsabilidades
- Deficiente puesta en práctica de las estrategias
- Pocos datos para el análisis
- Ausencia de revisiones periódicas



# EL ANÁLISIS DEL ENTORNO Y EL DIAGNÓSTICO EN UNA ENTIDAD DEPORTIVA



**SI NO SABEMOS  
DONDE NOS  
ENCONTRAMOS...**



**ES DIFÍCIL DECIDIR  
DONDE  
QUEREMOS IR**

# EL DIAGNÓSTICO NOS APORTARÁ

- Identificar nuestras fortalezas y debilidades
  - Identificar las limitaciones propias
- INTERNO
- Conocer la influencia de los factores que no controlamos: externos
  - Identificar las amenazas y las oportunidades de futuro
- EXTERNO

# DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN

- El diagnóstico es la primera fase del proceso de planificación.



# DIAGNÓSTICO...

---

- **El proceso de Diagnóstico supone empezar a identificar objetivos y estrategias.**
- **No existe una única manera de hacerlo: Cuidado con la “sobreinformación”.**
- **Debe de abordarse de forma GLOBAL.**

# DIAGNÓSTICO...

---

- **Combinar:**
  - **INFORMACIÓN CUANTITATIVA, FORMAL Y OBJETIVA. Datos.....**
  - **INFORMACIÓN CUALITATIVA COMPLEMENTARIA**
    - **Observación**
    - **Entrevistas y reuniones de equipo**
    - **Aportaciones externas**



# DIAGNÓSTICO...

- Abarca las Áreas clave del servicio y/o Centro deportivo
  - **CIUDADANOS, USUARIOS Y MERCADO**
  - **INSTALACIONES DEPORTIVAS**
  - **PROGRAMAS DEPORTIVOS**
  - **ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN**
  - **ECONOMÍA...**
- Y en dos planos:
  - **ANÁLISIS EXTERNO**
  - **ANÁLISIS INTERNO**

# EL ANÁLISIS DAFO



# Conceptos

- **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.

# 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	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Externo	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

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

	Positivo	Negativo
Presente	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Futuro	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

# A TENER EN CUENTA

- No todo el mundo está de acuerdo a la hora de identificar igual un mismo hecho.
- Las fortalezas actuales, duraderas en el tiempo, son oportunidades
- Las debilidades actuales, permanentes, son amenazas.
- Un mismo hecho puede clasificarse en dos o más propiedades.

LO IMPORTANTE NO ES SÓLO UBICAR BIEN EL HECHO, SINO IDENTIFICARLO COMO ELEMENTO IMPORTANTE PARA EL DIAGNÓSTICO.

# A favor...

---

- Es simple y sencillo.....
- No necesita grandes estudios ni numerosos datos
- Se basa, en parte, en la percepción de los gestores y clientes
- Da una visión GLOBAL de la entidad deportiva: fortalezas y debilidades

# En contra...

---

- Es simple y, por lo tanto, en ocasiones muy superficial
- Diversas situaciones son difíciles de ubicar e identificar
- Es más fácil identificar debilidades que fortalezas, amenazas y oportunidades.



# PASOS PARA EL DIAGNÓSTICO

- Que exista una persona responsable del mismo –el gestor o el responsable del proceso de planificación-
- Que se aporten los estudios, informaciones, datos, memorias, estadísticas y toda la información que se considere puede ser útil para formar opiniones sólidas.
- Que se efectúen entrevistas estructuradas de recogida de información entre las personas clave de la entidad y de los usuarios (clubs deportivos, empresas de servicios).
- Que se parta de un borrador elaborado a base de una síntesis de la información aportada anteriormente.

# QUÉ DIAGNÓSTICAR



- Demografía. Estructura de la población.
- Geografía –medio urbano o medio rural-
- Niveles de práctica deportiva
- Asociacionismo
- Hábitos y formas de vida
- Modas deportivas
- Sensibilización ciudadana
- Situación económica, situación laboral y consumo...

- Cambios en la normativa
- Limitaciones jurídicas
- .....

- Previsión en relación a la Política deportiva de los gobernantes
  - Precios Públicos
  - Subvenciones
  - Prioridades de política deportiva –alto nivel-
- Otras políticas municipales

- Demanda ciudadana manifiesta en relación a la actividad deportiva
- Demanda asociativa
- Demanda escolar
- Demanda turística

- Competencia Asociacionismo privado
- Competencia Empresas y Centros privados
- Competencia Otras políticas municipales
- Otras competencias públicas:
  - Otros municipios
  - Otras entidades – regionales, provinciales, etc...-

- Equipo de Dirección y Gobierno
- Técnicos
- Trabajadores, operarios, etc....
- Colaboradores voluntarios
- Empresas de Servicios
- .....



- Recursos asignados:
  - Para personal
  - Para gastos corriente
  - Para inversión
- Ingresos propios
- Recursos externos
- .....

- Instalaciones deportivas propias
- Instalaciones deportivas ajenas
- Espacios naturales
- Equipamiento deportivo
- Otro equipamiento:
  - Comunicación
  - Informática y Ofimática

## Análisis interno

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Tipo de Estructura: pública/privada
- Interdependencias
  - Superiores
  - Órganos consultivos o decisorios
- Definición de áreas de responsabilidad, funciones y tareas.
- Procedimientos administrativos (burocracia)

- Niveles de satisfacción de los clientes, usuarios o ciudadanos en:
  - Servicio prestado en general
  - Instalaciones
  - Programas de actividades
  - .....
- Otros grupos de interés....

# La Misión

---

- **La razón de ser que justifica nuestra existencia como entidad deportiva:**
  - ¿quiénes somos?
  - ¿qué caracteriza nuestra forma de organizarnos y prestar servicios?
  - ¿cúal es nuestro objeto fundamental?
  - ¿a quién nos dirigimos?
  - ¿cómo vamos a trabajar?

**FORMULACIÓN CLARA, BREVE Y CONCISA**

# Un ejemplo de misión

---

***El Centro ..... es un club deportivo, sin ánimo de lucro y regido por principios democráticos, que tiene por objeto:***

- El fomento y práctica del deporte y de la actividad física en general entre sus asociados de toda edad y condición.***
- El desarrollo de actividades recreativas, de esparcimiento y convivencia social de los mismos.***

# Un ejemplo de misión

---

----- es una empresa pública cuya finalidad es satisfacer las necesidades y expectativas de los distintos usuarios deportivos y otros grupos de interés, como instrumento de desarrollo de distintas políticas deportivas ..... y con participación activa en la gestión y ejecución de programas, actividades y espacios deportivos con el objeto de potenciar a ----- como elemento de gestión propio de la Consejería de Turismo y Deporte, con identidad externa e interna, situándolo como referente del sector deportivo.

# La Visión

---

- - Es a dónde quiere llegar la organización y cuándo lo hará.
- Determina cómo quiere ser en un futuro, hacia donde quiere evolucionar, sirviendo así de referente para todas sus actividades y todas las personas que la constituyen.

**FORMULACIÓN A LARGO PLAZO**



# Un ejemplo de visión

---

Consolidar a ----- como herramienta necesaria para la agilidad y puesta en marcha de políticas deportivas en ..... como una imagen de marca líder y con prestigio regional, nacional e internacional en la organización de acontecimientos deportivos y en los servicios y espacios necesarios para atender el deporte de alta competición en todos sus ámbitos.

# Los Valores

---

**El valor es un modo de conducta  
elegido**

**Consensuados por todas las personas de la  
organización**

# Un ejemplo de valores

---

**Orientación al cliente**

**Autonomía**

**Compromiso**

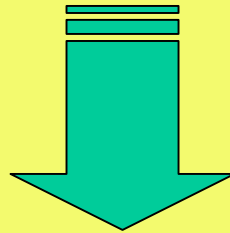
**Responsabilidad**

**Confianza**

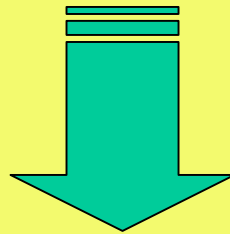
# LOS OBJETIVOS

---

**Situaciones o resultados previstos**



**Desplegando acciones de gestión**



**Para influir positivamente en la  
organización**

# LOS OBJETIVOS GENERALES

---

- Los objetivos generales tienen que ver con “la **política**” de la entidad a medio y largo plazo.
- Son comunes a toda la entidad: **corporativos**
- Varían con el tiempo

LOS OBJETIVOS GENERALES SON LA TARJETA  
DE PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD  
DEPORTIVA

# Características

---

- **Definen las ÁREAS CLAVE**
- **Son escasos (no más de 3 ó 4)**
- **Son mensurables**
- **Propósito a alcanzar a medio plazo**
- **Son realistas**
- **Son claros y comprensibles**
- **Deben ser motivantes, asumibles y aceptados**

# RELACIONADOS CON....

---

- El número de usuarios/  
Usos de los servicios
- Expansión-reducción-  
crecimiento
- Rentabilidad,ajuste de  
costes, autofinanciación
- Calidad de servicio
- Fidelidad de los clientes y  
usuarios
- Consolidación en el  
mercado
- Proyección exterior-  
IMAGEN
- Nuevas actividades,  
programas o servicios.
- Organización interna,  
informatización,  
administración.
- Especialización
- Mejora o renovación de  
instalaciones.
- Atención a clientes
- Etc...

# Seleccionar Objetivos Generales

---

- **APOYARSE EN LOS PUNTOS FUERTES**
- **CORREGIR O MINIMIZAR LOS PUNTOS DÉBILES**
- **NEUTRALIZAR LAS AMENAZAS**
- **APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES**



# Un método

---

- Elabore una lista de puntos débiles a corregir o amenazas a evitar y oportunidades a aprovechar
- Elabore una lista de acciones, programas o proyectos concretos asociados (cosas que habría que hacer.....)
- Agrupe esas acciones por áreas de afinidad
- Mediante trabajo en equipo, elabore un primer listado de Objetivos
- Agrúpelos de nuevo por áreas de afinidad y discuta su prioridad.
- Formule 4 o 5 objetivos generales que integren los prioritarios
- Acuerde con su equipo qué esos **objetivos son los de su Centro Deportivo o Entidad para el futuro.**

# 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.

# PROYECTOS *(Programas)*

---

- Los objetivos se cumplen mediante la ejecución y desarrollo de Proyectos (programas).
- Todas las actividades pueden configurarse como PROYECTOS.
- Los Proyectos son tangibles y concretos.
- Son el enlace entre el nivel estratégico - de los deseos- y el nivel operativo - del día a día-

# Características de los PROYECTOS

---

- SON CLAROS Y BIEN DEFINIDOS
- TIENEN FIJADA SU DURACIÓN EN EL TIEMPO
- DEBEN SER EVALUABLES
- VAN ASOCIADOS A UN PRESUPUESTO.
- TIENEN UN RESPONSABLE PRINCIPAL
- SE DESARROLLAN EN ACCIONES CONCRETAS Y DETALLADAS (tareas) y fechas clave (hitos).

# Los Indicadores (resultados...)

---

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

# Naturaleza de los Indicadores

---

- relativos al Centro
- INPUTS -personal, RRHH.-
- ACTIVIDADES
- RESULTADOS
- DEMANDA DE LOS SERVICIOS
- OFERTA DE SERVICIOS
- IMPACTO FINAL

# La retroalimentación....

- MODIFICAR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS
- INSISTIR O REFORZAR ACTUACIONES
- DEFINIR PRIORIDADES Y PROBLEMAS
- CORREGIR INDICADORES
- CORREGIR PLANTEAMIENTOS DE MÉTODO
- MOTIVAR

# Tener en cuenta que...

---

- Es un procedimiento GRADUAL Y PROGRESIVO
- LA RESISTENCIA AL CAMBIO
- Todos los dirigentes deben IMPLICARSE



# Acciones preliminares.....

---

- ELEGIR LA PERSONA ADECUADA
  - conoce el proceso de planificación estratégica
  - conoce la organización
  - domina ciertas técnicas y habilidades
  - es aceptado por los dirigentes de la entidad
- Crear GRUPO DE TRABAJO.
- ESTABLECER EL RESTO DE PERSONAS
- FIJAR UN CALENDARIO

# Etapas del proceso.....

---

- 1-ANÁLISIS DE INFORMACIÓN, PREPARACIÓN DE MATERIALES Y ENTREVISTAS
- 2- DIAGNÓSTICO
- 3-DEFINICIÓN MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
- 4-FIJACIÓN DE PROYECTOS E INDICADORES A ALCANZAR.
- 5-PRESENTACIÓN AL CONJUNTO DE LA ORGANIZACIÓN.
- 6-ANÁLISIS DE PROPUESTAS, ELABORACIÓN FINAL Y APROBACIÓN.
- 7-DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

# SÍNTESIS

---

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