



Curso Avanzado de Gestión Deportiva

# Guía de aprendizaje

Capítulo 2  
Gestión estratégica

# Acerca de esta guía

El objetivo de esta guía de aprendizaje es apoyar a los participantes que estudian el **Capítulo 2 – Gestión estratégica** como parte de un curso avanzado de gestión deportiva. Esta guía de aprendizaje pretende ser una herramienta de apoyo en un proceso de aprendizaje personalizado.

## El proceso de aprendizaje

Podrá desarrollar sus competencias gracias a diversos métodos, por ejemplo:

- Leyendo el contenido de esta guía de aprendizaje
- Preguntado todo aquello que no entienda
- Observando a los demás
- Realizando las actividades de esta guía de aprendizaje
- Haciendo una presentación sobre su organización relacionada con este capítulo

En esta guía de aprendizaje encontrará información y actividades que le permitirán desarrollar las competencias que abarca este capítulo. Las actividades están identificadas con el logotipo de Solidaridad Olímpica:



# Capítulo 2 - Descripción

## Propósito:

Ayudar a los gestores a planificar, aplicar y evaluar con eficacia planes estratégicos y operativos para su Organización Deportiva Olímpica (ODO).

## Objetivos del capítulo:

Después de haber leído el capítulo, debería ser capaz de:

- Trabajar con el Comité Ejecutivo en el desarrollo de un plan estratégico
- Preparar el proceso del plan estratégico con eficacia
- Desarrollar un diagnóstico estratégico de la organización
- Desarrollar e implantar planes para alcanzar los objetivos estratégicos
- Evaluar los efectos de la estrategia aplicada

Esta guía de aprendizaje examinará de manera más detallada los siguientes temas:

1. Preparación del proceso de planificación estratégica
2. Diagnóstico del entorno de una ODO
3. Visión, valores, misión y objetivos estratégicos
4. Planes de acción
5. Control y evaluación

## Introducción

La gestión estratégica consiste en desarrollar y poner en práctica una estrategia para alcanzar fines y objetivos a largo plazo y asignar los recursos necesarios para conseguir esos fines. La herramienta fundamental de la gestión estratégica es el plan estratégico. La planificación estratégica sirve para:



- Determinar de dónde viene la ODO, dónde se encuentra ahora, a dónde quiere llegar y cómo hará para lograrlo
- Identificar los principales objetivos de la ODO
- Animar a todas las partes interesadas (*stakeholders*) a involucrarse en la mejora o el desarrollo de la ODO
- Adaptarse a los cambios del entorno que afectan a la ODO
- Asegurar un uso eficaz de los recursos
- Evaluar el rendimiento de la ODO
- Poner orden en la compleja y exigente tarea de dirigir una ODO



# SECCIÓN 2.1

## PREPARACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO

Lea la primera sección del capítulo 2 del manual MOSO, antes de continuar

Las principales fases del desarrollo de un plan estratégico para su ODO son:

- Preparación
- Diagnóstico
- Objetivos
- Plan de acción
- Control y evaluación



### ACTIVIDAD 1

Observe la figura 2.1 de la página 62 del manual MOSO y dibuje un diagrama similar del proceso de planificación de su ODO. Si algunos de los elementos indicados no se utilizan en su proceso, omítalos.





## ACTIVIDAD 2

Lea la página 62 del manual MOSO. Responda a las siguientes preguntas, haciendo referencia a su ODO.

¿Cuál es su situación actual?	
¿Cuáles son sus grandes objetivos?	
¿Qué vías se siguen para alcanzar esos objetivos?	
¿Se han cumplido sus objetivos?	





### ACTIVIDAD 3

Lea atentamente la sección 2.1, páginas 63-69 del manual MOSO, y, considerando el contexto de su ODO, responda a las preguntas básicas en la preparación del proceso de planificación. En una hoja aparte, señale las similitudes y las diferencias que pueda haber entre su ODO y el CON de Nueva Zelanda, presentado en el ejemplo 2.1.

Pregunta	Su ODO
¿Por qué necesitan ustedes un plan estratégico?	
¿Qué vías piensan seguir para desarrollar dicho plan?	



Pregunta	Su ODO
<p>¿De cuánto tiempo disponen para el proceso de planificación estratégica?</p>	
<p>¿Con qué presupuesto cuentan para este proceso?</p>	





## ACTIVIDAD 4

Utilizando la tabla 2.1, página 66, del manual MOSO, señale quién cree que se hará responsable de cada fase del proceso de planificación y cuánto tiempo espera que dure cada fase. Añada tareas adicionales, si lo cree necesario.

<i>Tarea</i>	<i>Persona responsable</i>	<i>Temporalización</i>
Hacer un borrador de los objetivos deseados y desarrollar el alcance del proceso de planificación estratégica (quién, qué, dónde, cuándo y cómo)		
Aprobar el proceso  Aprobar el presupuesto		



<i>Tarea</i>	<i>Persona responsable</i>	<i>Temporalización</i>
<p>Realizar un estudio del entorno</p> <p>Reunir y analizar los datos relevantes, incluidos los informes de evaluación, las aportaciones de las partes interesadas (<i>stakeholders</i>) y el análisis de los instrumentos disponibles</p>		



<i>Tarea</i>	<i>Persona responsable</i>	<i>Temporalización</i>
Preparar un informe de planificación estratégica con sus correspondientes recomendaciones		
Presentar el informe preliminar		
Comentar el informe con el CE y pedir aportaciones y enmiendas		
Presentar el informe final al CE o la Asamblea General para su aprobación		





## Recomendaciones básicas

Bajo cada una de las recomendaciones básicas (MOSO, página 67), señale si considera que su ODO las cumple. Indique lo que se siente capaz de conseguir y lo que habría que hacer para poner en práctica estas recomendaciones.

### Ahora debería ser capaz de:

- Trabajar con el CE para exponer las razones por las que se necesita un plan estratégico y el esfuerzo necesario para desarrollarlo:

Sí  No  No estoy seguro

- Nombrar un miembro (o varios) del CE para liderar el proceso de planificación estratégica:

Sí  No  No estoy seguro

- Buscar la ayuda de una asesoría externa, otras ODO o estudiantes universitarios, en caso de necesitarlo:

Sí  No  No estoy seguro



Asegurarse de que todos los *stakeholders* estén involucrados en el proceso:

Sí  No  No estoy seguro

Desarrollar procedimientos claros para implicar a las personas adecuadas y reunir la información necesaria:

Sí  No  No estoy seguro

Utilizar todo el tiempo disponible para asegurarse de que el proceso sea exhaustivo:

Sí  No  No estoy seguro



## SECCIÓN 2.2

### DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE UNA ODO

Lea la segunda sección del capítulo 2 del manual MOSO, antes de continuar.

#### Estudio del entorno

Para una gestión estratégica eficaz, los gestores de las ODO deben tener una comprensión completa del entorno interior y exterior en el que funciona la organización. La siguiente sección analiza algunas maneras de abordar esa tarea.



#### ACTIVIDAD 5

Utilice el siguiente espacio en blanco para describir a grandes rasgos el macroentorno y el microentorno de su ODO. La figura 2.2 de la página 71 del manual MOSO puede servirle de ayuda.



## Stakeholders

Un *stakeholder* o parte interesada es todo individuo, grupo u organización que comparte el interés por el futuro de su ODO o del sector deportivo de su región en general. Es importante identificar a los *stakeholders* de la ODO y buscar la manera de hacerlos participar en el proceso.

Una vez identificadas las partes interesadas, se pueden clasificar en función del grado de interés por la estrategia planteada y el grado de control que ejercen sobre la misma, en una matriz interés-control.



### ACTIVIDAD 6

Haga una lista de los stakeholders de su ODO.  
A continuación, sitúelos en el lugar que a su juicio les corresponde, en la matriz interés-control.

	<b>Stakeholders</b> poco interesados	<b>Stakeholders</b> muy interesados
Escaso control		
Mucho control		



## Realización de un análisis DAFO

Determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene ante sí su ODO es una parte fundamental del estudio del entorno.



### ACTIVIDAD 7

Responda a las preguntas de las páginas 72 y 73 del manual MOSO en relación con su ODO e intente elaborar un DAFO simple, tal como se ilustra en la figura 2.3 y en el ejemplo 2.2 del CON de Chipre.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>



## Recomendaciones básicas

Bajo cada una de las recomendaciones básicas (MOSO, página 75) evalúe su situación en cuanto a la posibilidad de aplicarlas y señale lo que sea preciso considerar, cuando lo crea apropiado.

### Ahora debería ser capaz de:

- Identificar a todas las personas, grupos y organismos que tienen influencia sobre su organización:

Sí  No  No estoy seguro

- Determinar la relevancia de cada *stakeholder* para su organización:

Sí  No  No estoy seguro

- Conjuntamente con el CE, realizar un diagnóstico interno y externo exhaustivo, respondiendo a las preguntas planteadas en este capítulo y en el capítulo 1:

Sí  No  No estoy seguro

- Utilizar el contexto DAFO para organizar la información obtenida en las conversaciones con los *stakeholders*, con el fin elaborar una estrategia bien fundamentada:

Sí  No  No estoy seguro



## SECCIÓN 2.3

### VISIÓN, VALORES, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Lea la tercera sección del capítulo 2 del manual MOSO, antes de continuar.

#### La razón de ser

La misión de una ODO constituye la razón de su existencia. En torno a una misión basada en un conjunto consensuado de valores, es posible establecer los objetivos estratégicos de la ODO.



#### ACTIVIDAD 8

Antes de abordar la visión y la misión generales de la organización, es preciso responder a cuatro preguntas básicas. Respóndalas en relación con su ODO. Normalmente, esto debería hacerse en amplia consulta con los miembros de la ODO.

¿Por qué existe su organización?

¿Cuáles son los fines que pretende cumplir?

¿Para quién funciona la organización?

¿Cómo cumple la organización con sus funciones?



## Visión y valores

La visión de la organización debe estar basada en un conjunto claro de valores fundamentales, que determinan el sueño de la organización para el futuro. Para la mayoría de las ODO, los valores olímpicos son la base de la organización, porque dichos valores son los que la definen en tanto que ODO.

Esos valores y la consiguiente visión de la organización proporcionan un marco de referencia para el resto del proceso de planificación estratégica.



### ACTIVIDAD 9

Haga una lista de los valores en los que se basa su ODO y compárelos con los de la Federación Suiza de Natación (figura 2.5 del MOSO)

¿Considera que la actual declaración de la visión de su ODO es un reflejo de esos valores? De no ser así, ¿qué cambios recomendaría?







## ACTIVIDAD 10

Utilizando como ejemplo la figura 2.6 del manual MOSO, elabore una declaración de la misión de su ODO o considere la ya existente. Después, compruebe si es coherente con la declaración de la visión de la ODO.



## Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de una ODO se formulan en torno a una serie de categorías que son subconjuntos de la misión global. Estas categorías, también llamadas áreas de resultados clave o ARC, ayudan a los administradores a organizar con mayor eficacia sus planes estratégicos. Sin embargo, existe el peligro de que las ARC se desarrollen aisladamente respecto al resto de la organización, por lo que es preciso velar para que las ARC mantengan siempre el vínculo y la coherencia con la misión original.



### ACTIVIDAD 11

Utilizando las cuestiones de la página 82 del manual MOSO, elabore una sencilla matriz para determinar los objetivos estratégicos de su ODO, como en el ejemplo de la tabla 2.4

Orientaciones estratégicas	Objetivos estratégicos	Impacto	Viabilidad	Riesgos	Decisión	
					Sí	No



El ejemplo 2.3 del CON de PNG puede servirle de ayuda.



## Recomendaciones básicas

Bajo cada una de las recomendaciones básicas (manual MOSO, página 82), indique si puede aplicar las recomendaciones y explique lo que en su opinión debería hacer su ODO a la luz de estas recomendaciones.

### Ahora debería ser capaz de:

- Expresar los principios subyacentes de su ODO en una visión clara:

Sí  No  No estoy  seguro

- Respaldar esa visión con unas declaraciones de valores que sirvan para crear una misión:

Sí  No  No estoy  seguro

- Utilizar esa misión para formular los objetivos de la organización:

Sí  No  No estoy seguro



- Evaluar de forma regular la visión, los valores y la misión, para asegurarse de que reflejan los aspectos más importantes de su organización:

Sí

No

No estoy seguro



## SECCIÓN 2.4

### PLANES DE ACCIÓN

Lea la cuarta sección del manual MOSO, antes de continuar.

Los planes de acción se pueden formular una vez que se han definido y acordado los objetivos estratégicos. A veces se denominan planes operativos y sirven de orientación para la fase de implementación del plan estratégico.

El proceso de planificación es mucho más sencillo cuando los objetivos son inteligentes. En inglés, se usa la sigla SMART (“inteligente”), como instrumento mnemotécnico para recordar las cinco características propias de unos objetivos estratégicos inteligentes, que deben ser:

- S** – *specific* - específicos
- M** – *measurable* - medibles
- A** – *achievable* - alcanzables
- R** – *relevant* - relevantes
- T** – *time focused* - acotados en el tiempo

Es esencial que la planificación tenga en cuenta los recursos disponibles y la capacidad de la organización para llevar a cabo las acciones necesarias.



#### ACTIVIDAD 12

Repase la página 85 del manual MOSO y enumere las preguntas principales que es preciso plantearse para desarrollar un plan de acción eficaz.





## ACTIVIDAD 13

Utilizando como referencia la tabla 2.5 de la página 85 del manual MOSO, describa el conjunto de tareas que conducirán al logro del objetivo estratégico enunciado más abajo. El ejemplo 2.4 del Comité Olímpico de Swazilandia podrá servirle de ayuda.

Objetivo (Qué)	Acción (Cómo)	Responsabilidad (Quién)	Plazo (cuándo)	Recursos (con qué)
<i><b>Ejemplo:</b> Desarrollar un plan estratégico antes de diciembre de 2013</i>	<i>Contratar a un asesor</i>	<i>Secretario general</i>	<i>Diciembre 2013</i>	<i>5.000 USD  Acceso a espacio de oficina  Personal disponible</i>





## ACTIVIDAD 14

Lea la página 87 del manual MOSO.

¿Qué otras ODO u organismos de su entorno podrían ayudarle en la puesta en práctica de un plan de acción para su ODO?



## Recomendaciones básicas

Bajo cada una de las recomendaciones básicas (MOSO, página 87), indique si puede ponerlas en práctica y explique lo que en su opinión debería hacer su ODO para seguir estas recomendaciones.

### Ahora debería ser capaz de:

- En conjunción con el Comité Ejecutivo, formular una serie de planes de acción, desde un plan general para la ODO hasta planes individuales para quienes proporcionan los servicios:

Sí  No  No estoy  seguro

- Involucrar a todas las partes que van a ostentar alguna responsabilidad en las acciones dirigidas al proceso de desarrollo:

Sí  No  No estoy  seguro

- Definir planes de trabajo, procedimientos, responsabilidades y recursos para cada plan:

Sí  No  No estoy  seguro



Establecer alianzas, siempre que sea posible, para aprovechar la máximo los recursos:

Sí

No

No estoy

seguro



## SECTION 2.5

### CONTROL Y EVALUACIÓN

Lea la sección quinta del capítulo 2 del manual MOSO, antes de continuar.

Ahora es cuando se pone de manifiesto la necesidad de fijar objetivos medibles. Si podemos medir los resultados, las repercusiones y la eficacia del proceso seguido para alcanzarlos, entonces podremos establecer un sistema de control y evaluación. Este sistema, también denominado marco de monitorización y evaluación, sirve para asegurarnos de que nuestros planes se ciñen a lo previsto, se ajustan al presupuesto y se desarrollan de la manera más eficiente y eficaz posible.



#### ACTIVIDAD 15

Considerando su experiencia, enumere los obstáculos que pueden interponerse en su camino cuando intente establecer un sistema de control y evaluación.





## ACTIVIDAD 16

Utilizando el plan de acción formulado en la actividad 13, asigne indicadores medibles simples a cada una de las tareas, para determinar si el resultado se ha conseguido, qué impacto ha tenido y la eficacia del proceso seguido para alcanzar ese resultado.

Acción (Cómo)	Responsabilidad (Quién)	Plazo (Cuándo)	Recursos (Con qué)	Indicadores de rendimiento
<i>Contratar a un asesor</i>	<i>Secretario general</i>	<i>Diciembre 2013</i>	<i>5.000 USD</i> <i>Acceso a espacio de oficina</i> <i>Personal disponible</i>	<i>Asesor contratado</i> <i>Espacio de oficina asignado</i> <i>Personal asignado</i>



## Recomendaciones básicas

Bajo cada una de las recomendaciones básicas (manual MOSO, page 94), indique si puede aplicarlas y explique lo que debería hacer su ODO para incluirlas en su proceso de planificación:

- Utilizar el CE para desarrollar indicadores que permitan medir directamente el logro de sus objetivos:

Sí  No  No estoy seguro

- Asegurarse de que esos indicadores cubren todas las áreas básicas de actividad:

Sí  No  No estoy seguro

- Asegurarse de que no hay un número excesivo de indicadores y de que los resultados son relevantes:

Sí  No  No estoy seguro

- Usar los indicadores para explicar el rendimiento y comunicar los resultados obtenidos a los principales *stakeholders* (partes interesadas):

Sí   No No estoy



seguro



## Revisión de los objetivos del capítulo

Bajo cada uno de los objetivos del capítulo, indique si cree que puede realizarlo y tome notas de en qué medida puede aplicar las aptitudes indicadas en cada objetivo. Si es necesario, identifique las medidas que puede tomar para desarrollar dichas aptitudes.

### Debería ser capaz de:

Trabajar con su CE en el desarrollo de un plan estratégico:

Sí

No

No estoy seguro

Preparar con eficacia el proceso de planificación estratégica:

Sí

No

No estoy seguro





Realizar un diagnóstico estratégico de su organización:

Sí

No

No estoy seguro

Desarrollar planes y ponerlos en práctica para alcanzar los objetivos estratégicos:

Sí

No

No estoy seguro

Ayudar a su CE en la evaluación de los efectos de la estrategia:

Sí

No

No estoy seguro

**¡Felicidades! Ha terminado el segundo capítulo. Puede exponer sus preguntas o preocupaciones al facilitador del curso o al director del programa.**

