

# TEMA I: CONSIDERACIONES GENERALES Y FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

---



# ÍNDICE

1. Fundamentos y naturaleza de la planificación
2. Elementos e importancia de la planificación
3. Marco espacio-temporal en la planificación deportiva
4. Requisitos técnicos de la planificación
5. Funcionamiento de un modelo de gestión
6. Enfoques de la planificación
7. Carácter integrador de la planificación
8. El proceso planificador
9. Protocolo de actuación
10. Referencias bibliográficas

# I. FUNDAMENTOS Y NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN

## **PLANIFICAR:**

“Planificar es más que hacer planes; es construir el futuro que se desea” (Nuñez Roca, 2002)

”Planificar es establecer un objetivo y, luego, determinar el curso de acción que debe seguirse para alcanzarlo” (Paris, 2001, en Nuñez Roca, 2002)

“Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc” (RAE, 2018)

# I. FUNDAMENTOS Y NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN

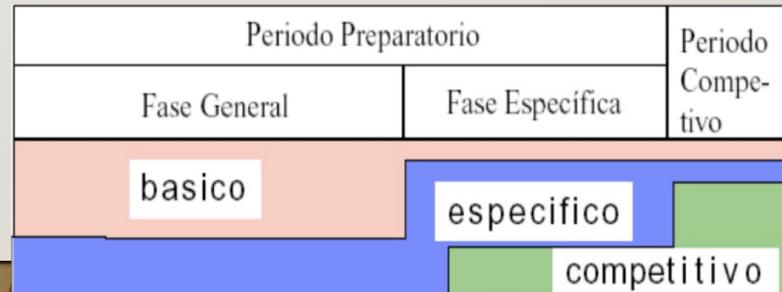
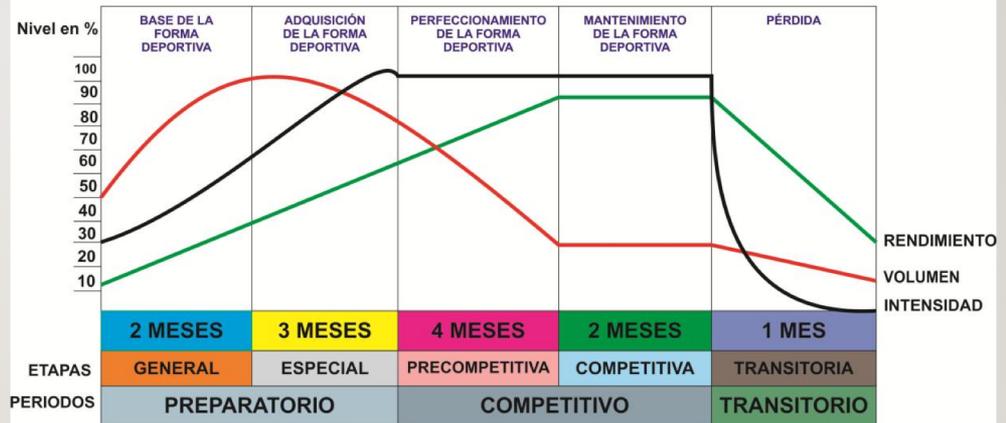
## PLANIFICACIÓN DEPORTIVA (acto deportivo) vs (entrenamiento)



**Circuito Melillense  
Triatlón  
2018**



CICLO ANUAL DE PERIODIZACIÓN SIMPLE



# I. FUNDAMENTOS Y NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN

## PLANIFICACIÓN DEPORTIVA (acto deportivo) vs (entrenamiento)

Constituye una forma de ordenar los conocimientos e ideas con el objetivo de **organizar/desarrollar las sesiones de entrenamiento** durante la temporada y que éstas reúnan todos los aspectos propios del Juego: TÁCTICO, TÉCNICO, FÍSICOS, PSICOLÓGICOS



Teniendo en cuenta el calendario de competición

### Planificación del entrenamiento (López López y Luna-Arocas, 2000)

- Evitar la improvisación, de la misma nace el fracaso.
- Continua progresión y mantenimiento de forma del deportista.
- Conseguir máximo estado de forma en la época de la temporada que más interese al deportista/entrenador.
- Mantener un estado de forma óptima durante la competición.

## MACRO-MESO-MICROCICLO-SESIÓN/UNIDAD DE ENTRENAMIENTO

# I. FUNDAMENTOS Y NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN

## PLANIFICACIÓN DEPORTIVA (acto deportivo) vs (entrenamiento)

### Planificación deportiva (Nuñez Roca, 2003)

- Se pretende exponer la naturaleza del programa y/o tipo de actividad a realizar.
- Se lleva a cabo para conseguir un objetivo con la realización de dicho programa (**servicio a la comunidad, paliar sedentarismo, ganar dinero...**)
- Cuantificar objetivos y metas
- Implicar aspectos metodológicos-operativos, pudiendo distinguir entre:
  - ✓ cuestiones administrativas (leyes, contratos..)
  - ✓ c. financieras (presupuestos)
  - ✓ c. tecnológicas (técnicas a utilizar, programas informáticos, infraestructuras de luz/refrigeración...)
- Es importante la localización, cronograma, cómo se va a costear (recursos de hoy y mañana)
- Personal responsable/implicado en cada momento (RRHH). Además, dirección de cada área o momento (cambios políticos, especialistas o expertos...)



# I. FUNDAMENTOS Y NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN

## **NECESIDAD DE PLANIFICACIÓN ¿Por qué?:**

- Permite actuar sobre seguro respecto a lo previsto (no fallos y objetivo claro).
- Se evita improvisaciones y dudas provocadas por un trabajo desordenado (no fallos y pérdida de dinero).
- Evita la reiteración de una actividad y permite la introducción de nuevas actividades en función de las necesidades que se vayan creando (fidelidad de usuario).
- Posibilita la reflexión previa sobre las actividades a realizar (i?i?).
- Permite la previsión, estructuración y distribución de medios materiales y humanos necesarios (i?i?).
- Permite la coordinación con otros proyectos, entidades e instituciones (i?i?).
- Establece un camino claro para la consecución de los objetivos propuestos (i?i?).
- Ahorra gran cantidad de esfuerzos del empresario, tiempo y dinero (desmotivación o fracaso, rapidez y ahorro).



# I. FUNDAMENTOS Y NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN

## **PROCESO DE PLANIFICACIÓN:**

*”No es posible decidir donde queremos ir si no sabemos donde nos encontramos”*

1º Determinación de los objetivos en función de las necesidades.

- Definir y enunciar claramente los objetivos y metas
- Proponer objetivos y metas realistas/coherentes

2º Recopilación de información necesaria sobre actividades a realizar.

- Diseño básico. Características...

3º Informarse sobre lo que tenemos y necesitamos.

- Determinación de recursos disponibles /humanos, materiales, económicos...)



# I. FUNDAMENTOS Y NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN

## **PROCESO DE PLANIFICACIÓN:**

*”No es posible decidir donde queremos ir si no sabemos donde nos encontramos”*

4° Planteamiento económico.

- Previsión de gastos
- Previsión de ingresos
- Coherencia entre objetivos, recursos y finanzas

5° Constatación de resultados: ¿se han alcanzado los objetivos?



UGR

Universidad  
de Granada

# 2. ELEMENTOS E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

## ELEMENTOS DEFINITORIOS Y FUNDAMENTALES

### **ELEMENTOS DEFINITORIOS (REPASO DE LO ANTERIOR)**

- 1.- Estudiar y analizar situaciones
- 2.- Prever/decidir/ordenar: recursos/medios disponibles/necesidades
- 3.- Racionalizar las acciones (actuar con precaución pero con firmeza para conseguir los objetivos...)
- 4.- En PRO de: objetivos/fines
- 5.- Pautas temporales
- 6.- Evaluación simultánea y final
- 7.- Resultados logrados o no
- 8.- Eficacia del proceso

### **PRÁCTICA SOBRE HIPOTÉTICA EMPRESA DEPORTIVA (5-10')**



# 2. ELEMENTOS E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

## ELEMENTOS DEFINITORIOS Y FUNDAMENTALES

### ELEMENTOS FUNDAMENTALES

#### 1.- Perspectiva de futuro

- Se piensa sobre el futuro con el fin de actuar adecuadamente sobre el presente.

#### 2.- Voluntad de acción

- Incorporación de determinadas decisiones, que son precisas de tomar en el presente para, orientar el futuro en la dirección deseada.

#### 3.- Sistematización racional

- Un proyecto de actividad deportiva debe de seguir un proceso coherente y ordenado.



## 2. ELEMENTOS E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

### **IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN:**

- Fundamental en el desarrollo de una política deportiva eficaz y coherente.

Ej: Presupuesto de inversión en un municipio (-1.500 habitantes es necesario subvención piscina cubierta??)

- Permite actuar con seguridad sobre la base de lo previsto.

Ej. Planificar da seguridad (entrada a piscina escalera obra, actividad niños cerca de la orilla...)

- Evita la reiteración.

Ej. Más falta de conocimiento (Si hay muchas actividades acuáticas y muchas empresas, yo como empresario/monitor ofrecer algo más barato e innovador...)

- Permite investigar e/o innovar acorde a las necesidades del contexto y usuario.

Nuevas formas de desarrollar actividades, material, instalaciones, promociones, precios...la necesidad obliga a pensar

- Posibilita la reflexión (previa, durante y posterior de cara al futuro).

Con todos los datos extraídos, pienso y después actúo.

## 2. ELEMENTOS E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

### **IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN:**

- Facilita la coordinación con otros proyectos (diferentes ámbitos).

Ej: Si tengo claro mi idea pues voy directo (hablar con la administración, colegios, etc. en vez de ir de un lado a otro)

- Establece vías claras para la consecución eficaz de objetivos.

Ej. Hay que conocer lo que se pretende hacer pero tmb posibles alternativas (si voy de acampada, tendré previsto casa por si llueve, no ir en invierno por frío, accesible con coche por urgencias...

- Ahorra esfuerzo, tiempo y dinero.

Es difícil de entender pero es lo mejor...tapar agujeros es solución a corto plazo...



### 3. MARCO ESPACIO-TEMPORAL EN LA PLANIFICACIÓN DEPORTIVA

Cualquier área del deporte tiene un mayor/menor nivel de planificación en sus cometidos (educativo, entrenamiento, gestión, negocio...)

Actualmente, cada vez más, el desarrollo del deporte requiere de especialistas en planificación deportiva.



# 3. MARCO ESPACIO-TEMPORAL EN LA PLANIFICACIÓN DEPORTIVA

La planificación se estructura en función de:

Tiempo



- A corto plazo o inmediato
- A medio plazo o táctico
- A largo plazo o estratégica

CUIDADÍN...

Geografía



- En función de la localización



# 3. MARCO ESPACIO-TEMPORAL EN LA PLANIFICACIÓN DEPORTIVA

Tiempo



Modelo de Mestre (1999, en Brotóns, 2006)

Modelo de proceso de planificación en una entidad deportiva	
Fase Teorica	Necesidades: individuales y sociales
	Diagnostico: Interno y externo
	Marketing
	Politica deportiva
	Concreción de acciones
Fase Teorico-practica	Planes deportivos (fines)
	Programas deportivos (objetivos)
	Proyectos deportivos (metas)
Fase practica	Ejecución
	Evaluación de resultados
Fase teorica	Comparación necesidades y fines
	Nueva toma de decisiones

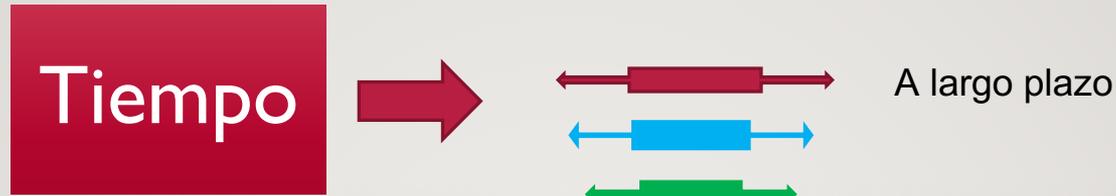
**Aspiraciones/propósitos**

A largo plazo

A medio plazo

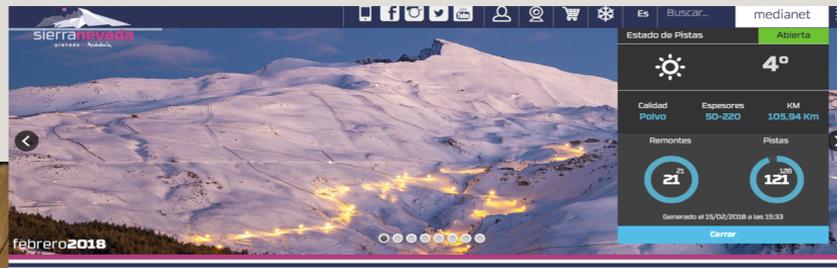
A corto plazo

# 3. MARCO ESPACIO-TEMPORAL EN LA PLANIFICACIÓN DEPORTIVA

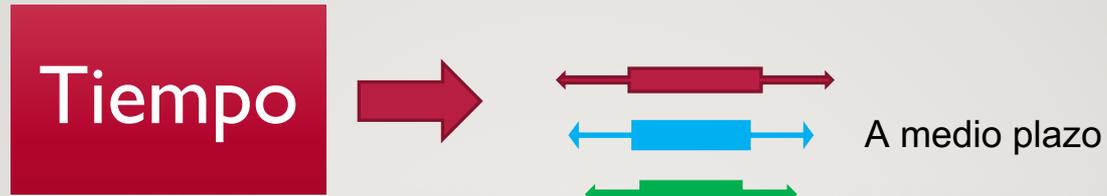


## Planes deportivos (fines) ---> A largo plazo

- Carácter cualitativo
- En el ámbito de la gestión/organización, para conseguir un fin se necesita mucho tiempo (ej: Sierra Nevada-Cetursa gran implicación de contexto educativo, empresas, promociones en deporte y Ayuntm. Granada, universidades andaluzas...para vayan a la nieve...)
- El “**fin u objetivo**” da la idea de la necesidad que se tiene (Ej. Nieve asequible a todos)
- En el ámbito deportivo, los períodos olímpicos/”grandes eventos” condicionan esta planificación (construcción de instalaciones, patrocinio-marketing, preparación...)

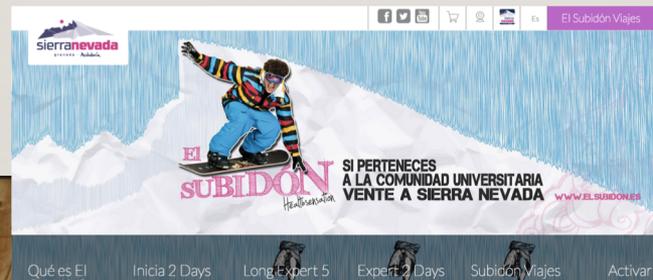


# 3. MARCO ESPACIO-TEMPORAL EN LA PLANIFICACIÓN DEPORTIVA

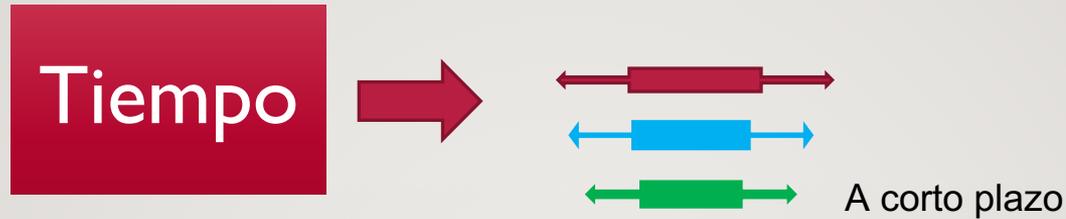


## Programa deportivo (objetivos) ---> A medio plazo

- Carácter cualitativo
- No suele durar más de 2-5 años normalmente
- Es más concreto que el “plan deportivo” pero todavía se puede especificar más (ej: Programa “el subidón universitario” con un delimitación temporal en un primer momento (finalmente largo plazo))
- El objetivo pretendido en cada programa se debe evaluar para comprobar si se van cumpliendo expectativas y el “plan” está siendo adecuado... (Ej. N° usuarios registrados por año y dinero recaudado por forfaits vendidos...)



### 3. MARCO ESPACIO-TEMPORAL EN LA PLANIFICACIÓN DEPORTIVA



#### Proyectos deportivos (metas) ---> A corto plazo

- Carácter cuantitativo
- Suele durar 1-2 años.
- Es el más concreto de los tres tiempos (ej: Durante un año malo de nieve, cuántos estudiantes han utilizado esta promoción. Intenta ver si el siguiente año, bueno de nieve, se mantienen...).
- De cuanto menos tiempo se disponga, mayor énfasis se hará sobre los aspectos cuantitativos y de resolución inmediata (tapar agujeros...)
- Los proyectos se concretan aún más en actividades (*plan de acción*)...
- Las METAS también puede ser a largo plazo, siempre y cuando el carácter sea cualitativo y se emplee el tiempo para mejorar (META+META+META= FIN)

### 3. MARCO ESPACIO-TEMPORAL EN LA PLANIFICACIÓN DEPORTIVA

Geografía



- Es paralela a la temporal y compatible.
- Se parte de lo **general a lo específico**:
  - ❖ Internacional (EU)
  - ❖ Nacional (Comisiones nacionales, federaciones, instituciones públicas o privadas, CSD...)
  - ❖ Autonómico (instalaciones, instituciones públicas o privadas, redes o asociaciones...)
  - ❖ Provincial
  - ❖ pueden ser también por grupos de personas (a través de líneas directrices= patrones a seguir).

# 3. MARCO ESPACIO-TEMPORAL EN LA PLANIFICACIÓN DEPORTIVA

## RESUMEN



# 4. REQUISITOS TÉCNICOS DE LA PLANIFICACIÓN

1.- Proyecto político: **Declaración de principios de un Ayuntamiento, PLANADO...**

2.- Objetivos alcanzables: **Realistas y precisos cada vez que bajemos en el nivel de concreción (Plan, programa, proyecto)**

3.- Elección de medios: **Forma más adecuada de planificar (Prueba triatlón en Melilla pues contactaré con la Fed. Melillense, desp Ciudad Autónoma, desp Fed. Nacional... y por medio reunión, proyecto...)**

4.- Progreso escalonado y continuo: **¿Cómo gestionar una piscina? (Recursos económicos, propietario, fines a conseguir...) Tenerlo todo en cuenta para que el plan deportivo sea óptimo.**

5.- Orientar adecuadamente la toma de decisiones: **El mejor club se hace invirtiendo, fichando a los mejores, fomentando cantera, adecuadas instalaciones y cercanía al contexto próximo...**

6.- Establece etapas: **Relación con lo anterior (TOMA DE DECISIONES)**

7.- Cambio efectivo: **Que los cambios sean para bien (buenos entrenadores-buenos participantes)**

8.- Procedimientos de valoración: **A través de una evaluación (int o ext= AENOR) [YOUTUBE](#)**

9.- Reductor de incertidumbre: **Cuanto más conozcamos, menos incertidumbre. Mayor control.**



## 5. ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN

A la hora de planificar, las metodologías empleadas para llevar a cabo acciones que ayuden a obtener resultados deseados se pueden entender desde (Mestre, 2014):

- La planificación como sistema.
- La planificación como proceso administrativo.
- ~~La planificación como desarrollo del proceso organizacional.~~

# 5. ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN

## La planificación como sistema

“Todo unitario”, constituido por partes interaccionadas e interdependientes, que lejos de considerarse como una suma de partes, de etapas o fases, se tienen que explicar en su totalidad.

Ej. No entender Sierra Nevada como pistas de esquí, turismo activo, ocio, naturaleza por separado sino como “un paquete” que responde a todas tus necesidades cuando la visitas.

Según Heinich (1975): “reunión integrada de elementos que interactúan, cuyo objetivo es llevar a cabo cooperativamente una función determinada de antemano”

# 5. ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN

## La planificación como sistema

La **planificación deportiva como sistema**, se entiende como un “proceso que identifica necesidades/carencias de orden físico-deportivo

- 1- Observándose problemas existentes al respecto.
- 2- Seleccionándose lo más importante.
- 3- Estableciendo pautas para una posible solución ante cualquier conflicto.
  - 3.1- Escogiendo las alternativas más factibles según las posibilidades existentes.
- 4- Proponer/ejecutar metodologías adecuadas y medios al alcance.
- 5- Evaluar resultados y corregir problemas para lograr una satisfacción de las necesidades.

# 5. ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN

## La planificación como proceso administrativo

Administrar (Presser, 1990, en Mestre, 2014):

*“una forma de actuar conscientemente sobre un sistema social y cada uno de los subsistemas que lo integran, con la finalidad de alcanzar determinados resultados”*

Según Kast y Rosenzweig (1996, en Mestre, 2014), la definen como funciones básicas de la administración y constituidas por un *núcleo central* donde se toman decisiones para las funciones de:

- Fijación de objetivos.
- Planificación
- Integración de recursos.
- Organización.
- Aplicación y control.

# 5. ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN

## La planificación como proceso administrativo

Los administradores están sujetos a tres premisas a la hora de planificar (Stewart, 1982):



# 5. ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN

## La planificación como desarrollo del proceso organizacional

Una de las funciones de la administración:

- estructurar/controlar la forma de trabajo y desarrollo de una organización o empresa



Se requiere de un proceso ordenado que necesita como herramienta “la planificación”

Administración deportiva: Proceso sistemático encaminado a alcanzar, desde una situación actual, la situación deseada o esperada.

## 6. CARÁCTER INTEGRADOR DE LA PLANIFICACIÓN

Se debe producir una integración de:

**Factores ambientales** (actitudes sociales, condiciones económicas, legislación existente, niveles de oferta y demanda deportiva de la sociedad y contexto...)

**Factores internos** (fines del ente deportivo, personal disponible, política deportiva de la organización, nivel de planificación alcanzado, nivel estructural...)

## 6. CARÁCTER INTEGRADOR DE LA PLANIFICACIÓN

Una planificación integrada puede determinarse en sentido (Mestre, 2014):



## 7. EL PROCESO PLANIFICADOR

- Conjunto de actividades coordinadas y sucesivas, encaminadas a la consecución de un logro. (escuelas deportivas desde edades tempranas con seguimiento al futuro deportista de alto rendimiento)
- Esto encaja con el planteamiento y desarrollo, sistemático y metodológico, de una actuación planificada en un club, instalación, actividad dirigida, asociación...
- No olvidar responder a la satisfacción de unas necesidades existentes, creadas artificialmente. (que la gente disfrute de actividades deportivas en un medio natural próximo, arreglo acceso, instalo material deportivo, habilito WC. Horizonte= aprovechamiento del entorno ya que hay demanda de práctica AF en el MN)



# 7. EL PROCESO PLANIFICADOR

## **MODELO DE GARCÍA FERRANDO (1990)**

Versa sobre la planificación social de las necesidades deportivas, y establece así las fases metodológicas de su planificación:

Diagnóstico	Estudio de la realidad <b>social</b> (hábitos deportivos de la sociedad, oferta y demanda...
Problemática	Detección, estudio y jerarquización de los <b>problemas</b> más acuciantes de una <b>sociedad/contexto</b> ...
Directrices	Ordenar los <b>problemas</b> en función del nivel de <b>importancia</b> .
Prioridades	Dar prioridad ( <b>importancia</b> ) a las metas deseadas.
Medidas	Después de definir las prioridades, <b>determinar el plan de actuación</b> .
Instrumentos	<b>Medio</b> para llevar a cabo las medidas más adecuadas (según nuestro punto de vista).
Control	Evaluar los resultados: si las actuaciones se adecuan a los objetivos, grado de cumplimiento...

# 8. PROTOCOLO DE ACTUACIÓN



- Se vislumbran problemas
- Se estudia la situación
- Se concretan problemas y necesidades para encontrar fines
- Puede haber control o evaluación y reajuste antes de pasar a prioridades, como concreción de instrumentos legales o técnicos, análisis **costo-beneficios**, recursos humanos y económicos...
- Se delimitan y determinan prioridades en función de planes (fines), programas (objetivos) y proyectos (medios).
- Tras la ejecución, se obtienen resultados, posteriormente se evalúan y si es necesario se reajustan.
- Comprobación y control de resultados
- Factor transversal en todo el protocolo es el medio ambiente.

## 9. CONCLUSIONES SOBRE LA PLANIFICACIÓN DEPORTIVA

- La planificación no es intuitiva, no puede dejarse al azar y ha de seguir un proceso.
- Los fines y objetivos deben estar en concordancia con los problemas y necesidades, de lo contrario se corre el riesgo de planificar hacia algo diferente de lo que realmente se precisa.
- Las metas objetivos y fines deben de ser alcanzables.
- Está inmersa en el medio ambiente y/o contexto, no pudiendo trabajar al margen del mismo.
- Toda planificación pretende ser un cambio efectivo respecto a la situación existente.



# BIBLIOGRAFÍA

- Barranco, F.J. (1993). Planificación estratégica de los recursos humanos. Del marketing interno a la planificación. Madrid: Ed. Pirámide.
- Brotóns, J.M. (2006). Propuesta de un nuevo modelo de gestión integral para federaciones deportivas. *Efdeportes*, 10(92).
- Daniel., S. (2002), *Administración, organización y gestión deportiva*, Zaragoza: INDE.
- Gagné, R.M. y Briggs, L.J. (1976). La planificación de la enseñanza. Sus principios. Mexico: Ed.Trillas.
- García Ferrando, M. (1990). Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica. Madrid:Alianza Editorial, Comité Superior de Deportes.
- López López, A. y Luna-Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la comunidad valenciana: Un análisis preliminar. *Apunts. Educació Física i Eports (61)*, 88-94.
- Mestre, J., (2014). *Planificación deportiva. Teoría y práctica*. 3º edición. Zaragoza: INDE.
- Nuñez Roca, J.P. (2002). Organización y dinamización de las actividades deportivas. Granada: FCCAFD
- Real Academia de la Lengua (RAE).
- Stewart, R. (1982). Choices for the manager: A guide to managerial work and behaviour. London: McGraw-Hill.