

Plan estratégico para Dirección Deportiva

Noel García González.
Colegio Alameda de Osuna. Madrid

Resumen

El presente trabajo es un ejemplo de ordenación del área de educación física y deportes de un colegio privado. Un ámbito de gran protagonismo en los centros educativos pero de escasa tradición en cuanto a organización y gestión. Teniendo en cuenta las semejanzas y diferencias que tienen la educación física como asignatura curricular y los deportes como práctica extraescolar, se ha tratado de diseñar un plan bianual que contemple de forma explícita objetivos y criterios de evaluación, para conseguir que ambas vertientes tengan un funcionamiento lo más coordinado

y eficiente posible. La aportación novedosa no la conforman las ideas contenidas, sino la aspiración de una adecuada cohesión entre las mismas y establecer los mecanismos necesarios para su consecución. La calidad y la evaluación como factores decisivos, así como la implicación del personal docente en las diferentes secciones deportivas, para la elaboración y debate del documento.

Palabras clave

Plan Estratégico, Trabajo en equipo, Organización, Calidad, Coordinación, Deporte, Educación Física.

Strategic plan for Sport Management

Abstract

This article is an arrangement example of the physical education and sports in a private school. An area of great protagonism in the educational centres but of scanty tradition as for organization and management. Taking into account the similarities and differences that take the physical education and as a curricular subject and the sports as out-of-school practice, there has been a question to design a bianual plan that

contemplates in an explicit form aims and criteria of evaluation, to achieve that both slopes have a functioning the most coordinated and possibly efficient. The contained ideas do not shape the new contribution, but the aspiration of a suitable cohesion between the same ones and to establish the necessary mechanisms for its attainment. The quality and the evaluation are raised as decisive factors at the moment of carrying out the designed plans. The quality and the evaluation as decisive factors, as well as the implication of the educational

Indivisa, Bol. Estud. Invest., 2008, n.º 9, pp. 51-72
ISSN: 1579-3141

personnel in the different sports sections, for the elaboration and debate of the document.

Key-words

Strategic Plan, Teamwork, Organization, Quality, Organization, Sport and Physical Education.

1. Introducción

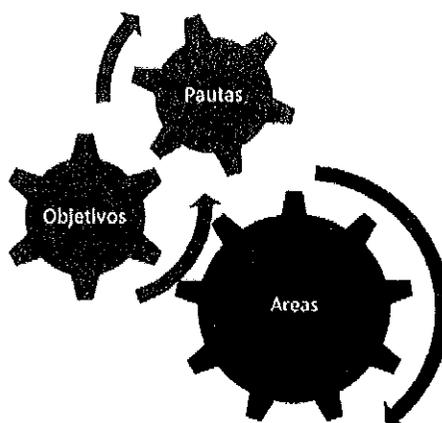
La inmersión de la organización empresarial en las entidades educativas es un hecho, los colegios, que tradicionalmente se consagraban a la figura y gestión individual (el director) ahora conforman equipos para mejorar su funcionamiento, teniendo en cuenta la calidad como un área de su responsabilidad. Dentro de los centros educativos, el deporte escolar y extraescolar tiene una gran relevancia, su volumen de alumnos, la necesidad de cohesionar los objetivos de las dos vertientes educativas y la aspiración de conformar un hecho diferenciador con otros centros, han proporcionado los suficientes argumentos para llevar a cabo este ambicioso plan de organización.

Este artículo pretende ser una síntesis de un extenso trabajo colaborativo llevado a cabo durante un año en el Colegio Alameda de Osuna (Madrid), en este período de tiempo se establecieron las reuniones de Departamento de Educación Física y las reuniones de Coordinadores de escuelas deportivas como motores de una reflexión que debía conformar un Plan Estratégico que ordenase el funcionamiento del deporte en el Colegio. Hasta ese momento el Colegio tenía una estructura de «nombres» que gestionaban las distintas áreas de forma individual o bajo criterios propios, no necesariamente coordina-

dos con el resto de profesionales y, con esta iniciativa se ha pretendido mejorar la estructura, fijando objetivos, mecanismos de coordinación, bases comunes de comunicación, metodología y evaluación continua.

El Plan Estratégico se articula en dos áreas principales: Asignatura de Educación Física y Escuelas Deportivas (Fútbol, Baloncesto, Balonmano, Hockey Patines, Judo, Aerobic e Iniciación Deportiva actualmente), para las cuales se proponen 19 planes, 7 de cada área y 5 comunes a las dos. En cada plan se establecen unos objetivos, unas acciones concretas, unos recursos materiales y unos plazos para su cumplimiento. Además se crea información que hasta ahora no existía como: la misión, la visión, análisis DAFO, matiz de necesidades, planes de control de calidad...

Fruto de la experiencia y de la observación de diversos modelos, además de una breve revisión bibliográfica (no hay muchos precedentes específicos del área deportiva en la organización de empresas educativas con un modelo autónomo de gestión deportiva) nace este documento.



2. Misión, visión, objetivos y metas

Antes de empezar a desarrollar cualquier documento es necesario tener claro hacia donde se dirige la entidad y en qué valores quiere sustentar su desarrollo, por tanto lo primero fue ponerse de acuerdo en quién queremos ser, establecer qué debemos seguir para llegar a nuestro objetivo. Todo ello se contiene en la misión y visión del Plan Estratégico. Una vez establecidas se desarrollan a través de los objetivos y metas, tanto de Departamento como de Escuelas Deportivas, entendiendo que esta división hará más operativas todas las acciones dirigidas a cada uno de esos dos ámbitos de la Dirección Deportiva.

Misión del Proyecto

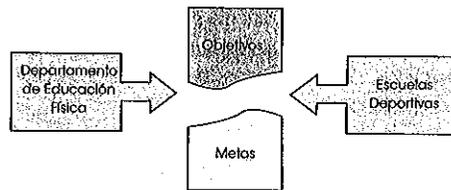
El colegio, a través de su departamento de educación física y deportes dará a sus alumnos una educación innovadora y con los mejores índices de calidad posibles a través de:

- Variedad en la práctica físico-deportiva.
- Profesionales cualificados y en constante desarrollo.
- Comunicación fluida y rica con las familias.
- Mejora y mantenimiento constante de las instalaciones.
- Innovación en la adquisición de materiales educativos.
- Innovación tecnológica en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Evaluación constante de todos los procesos.
- La seguridad y la salud como ejes centrales de toda práctica.
- Transmisión de valores de respeto, responsabilidad, autoexigencia y autonomía.

Visión del Proyecto

Conseguir que, tanto los alumnos de educación física como de las escuelas deportivas del colegio, se conviertan en un referente en el sector educativo y deportivo por la calidad de sus habilidades motrices y psicológicas, así como por la solidez de sus valores y actitudes, adquiridos a través de las actividades físico-deportivas.

Objetivos y metas



Objetivos para el Departamento de Educación Física

Desarrollar una programación para el área de Educación Física multidisciplinaria, innovadora y científica, fundamentada en la nueva legislación vigente y que permite un trabajo más riguroso y homogéneo del profesorado especialista.

Mejorar aspectos relacionados con la práctica diaria que deben suponer una mejora en la imagen del funcionamiento del colegio, invitando a todos a ser profesionales exigentes con todos los detalles de nuestra labor.

Establecer una estructura formal para la planificación de reuniones departamentales así como determinar su duración y periodicidad.

Dotar al profesorado de los recursos técnicos y pedagógicos necesarios para el desarrollo de sus unidades y sesiones.

Promover como parte de las iniciativas del departamento actividades fuera/dentro del horario escolar explotando los recursos existentes sin coste adicional para los alumnos ni para el colegio.

Mejorar la función directiva del coordinador de departamento / director deportivo, creando protocolos de información de actividad departamental y de evaluación del personal docente.

Emprender acciones de investigación sobre la acción, tanto de creación propia como en colaboración con universidades o entidades relacionadas con el mundo educativo.

Objetivos para las Escuelas Deportivas

Estudiar las posibles ampliaciones en los deportes ofertados desde las escuelas deportivas cuando dispongamos de las nuevas instalaciones, para prever convenientemente el material, monitores y funcionamiento.

Acordar con los coordinadores una línea de actuación conjunta con federaciones, equipos rivales y padres del equipo propio para mejorar las relaciones en todos estos ámbitos de actuación, conformando la mejor imagen posible para el colegio.

Crear un nuevo documento de referencia de las escuelas deportivas que sirva de presentación de la temporada e incluya toda aquella información relevante que deben saber los usuarios antes de inscribirse en una actividad.

Adecuar la labor de los coordinadores a una mayor exigencia en el control, seguimiento y evaluación de la actuación de los monitores durante el desarrollo de su labor.

Estructurar adecuadamente la organización y gestión de eventos especiales de las escuelas deportivas, contemplando todos los pasos a seguir para un correcto funcionamiento.

Mejorar las habilidades del grupo de monitores aprovechando los recursos ya existentes y la formación externa.

Objetivos comunes

Adecuar la comunicación con los padres y alumnos a las nuevas tecnológicas, usando una nueva página web, listas de correo, foros y otras herramientas.

Crear un hábito de previsión de imprevistos como cultura de anticipación para reducir el impacto de estos y mejorar la calidad del servicio.

Debatir y proponer mejoras relacionadas con las condiciones de trabajo de cada uno de los profesionales del área, como medio de fomento de una alta motivación hacia el trabajo y una sensibilización de la directiva hacia mejoras concretas.

Mejorar las herramientas de supervisión para facilitar el seguimiento de la dirección del centro sobre la Dirección Deportiva, manteniendo así el espíritu de autoexigencia permanente.

Establecer un hábito de revisión de todos los procesos que se llevan a cabo desde la Dirección Deportiva, sustituyendo el sistema arbitrario actual por una cultura de la búsqueda de la sistematización de procesos habituales.

Metas del Departamento de Educación Física

— Tener una programación de área que pueda ser un signo distintivo de la calidad del centro, que permita

que las planificaciones de los profesores de educación física estén perfectamente entroncadas en ese documento, así como una coordinación adecuada entre profesores.

- Lograr un clima de cooperación mediante las reuniones de departamento y el trabajo en equipo del profesorado de educación física, constituyendo una sinergia positiva para el resto del profesorado de cada etapa y obteniendo un alto nivel de motivación de los profesionales implicados.
- Establecer acciones conjuntas con instituciones universitarias, desarrollando investigaciones en la acción educativa del centro que puedan repercutir en una mejor formación de los profesores, y una educación de calidad para el alumno.
- Al final del bienio el mapa de procesos debe estar finalizado, teniendo perfectamente tipificada la labor del director deportivo, evitando que el puesto esté supeditado a la persona que lo ocupa.
- Disponer de un fondo documental tanto en formato papel como digital, que permita al profesorado disponer de los mejores medios para el desarrollo de su labor diaria.
- Disfrutar de una cultura de aprovechamiento de los recreos como parte útil y educativa del horario escolar, disponiendo de variedad de actividades de promoción deportivas organizadas por el profesorado de forma espontánea.
- Tener una cultura de la evaluación que permita al profesorado ser más crítico con su labor y aceptar las observaciones / evaluaciones periódicas como rutina positiva.

Metas de las Escuelas Deportivas

- Ofertar la mayor variedad de deportes posibles dentro de las posi-

bilidades estructurales y de demanda estudiadas, consiguiendo que toda la oferta tenga sección femenina y masculina, evitando estereotipos en cada deporte.

- Seguir un protocolo de actuación / código ético, consiguiendo un cumplimiento total en coordinadores y monitores, conformando un estilo común que nos distinga.
- Tener planes de formación externa e interna a la medida de la demanda de los monitores / entrenadores del club.
- Utilizar una metodología de evaluación basada en observaciones / evaluaciones sistemáticas de la labor de los monitores / entrenadores, así como del progreso objetivo de los jugadores.
- Tener desarrollados documentos de programación, planificación de escuelas que sean prácticos y permitan un seguimiento eficaz por parte de los coordinadores.
- Conseguir que los eventos organizados (campus deportivos, convivencias, clínicas...) respondan a protocolos establecidos y criterios formativos coordinados con la política de la escuela en cuestión.

Metas comunes

- Establecer la página web y el correo electrónico como los dos principales medios de comunicación con las familias, constituyéndose como escaparate idóneo hacia el exterior.
- Tener a disposición de la Dirección Deportiva un Plan de Contingencias elaborado por cada escuela a principio de temporada.
- Disponer de un sistema de metaevaluación basado en los resultados obtenidos en evaluaciones internas y externas, de todos los componentes del proceso formativo.

3. Análisis de la situación del Colegio

Una vez establecido el horizonte al que pretendemos llegar mediante los objetivos y metas y antes de dar cualquier

paso más, se utilizó la matriz DAFO y una matriz de necesidades, como instrumentos de reflexión para acercarnos a la realidad del centro, constataando la realidad a la que debemos enfrentarnos en el resto del documento.

DAFO

Debilidades

- Falta de cultura de evaluación autocrítica en el profesorado
- Cuando el colegio llegue a su tope de alumnos el profesorado de educación física tendrá que compartir las instalaciones de forma más restrictiva
- El número de horas dedicada a la educación física y el tiempo real de clase después del desplazamiento y cambio en vestuarios
- Partir de cero en cuanto a estructura y documentación (programaciones, planificaciones...)
- En el club deportivo la evaluación externa puede estar excesivamente ligada a los resultados
- La climatología: la mayoría de las instalaciones están condicionadas por la lluvia
- Dificultades para encontrar monitores / entrenadores con niveles de capacitación altos
- La actividad extraescolar no es una actividad profesional en la mayoría de los casos aunque esté remunerada
- La falta de compromiso de jugadores y padres en algunos casos, ya que, su consideración de la actividad es meramente ocupar tiempo y los fines de semana son un problema

Amenazas

- Aparición de centros concertados en los próximos cursos que puedan impedir mantener el ritmo de crecimiento en el número de alumnos
- El cambio climático, un clima tendente a los extremos: mucha lluvia, mucho calor, puede condicionar un volumen importante de las clases al aire libre
- Las leyes educativas que progresivamente restan importancia a la educación física escolar
- La concepción de una mayoría de padres de irrelevancia de la asignatura y, por tanto, la no asignación de importancia a los resultados obtenidos en la misma
- La fuga de jugadores que persiguen relevancia social a clubes deportivos con objetivos de rendimiento
- Excesiva movilidad de entrenadores al ser una actividad más lúdica que profesional y estar supeditada a obligaciones profesionales y personales
- La juventud de la plantilla extraescolar transmite desconfianza a los padres
- El crecimiento del número de equipos hará complicado un seguimiento y evaluación cercanos para coordinadores no profesionales que dedican una parte de su tiempo

DAFO (cont.)

Fortaleza

- Alta capacidad y predisposición de la mayoría del profesorado / coordinadores
- Apoyo y promoción de la dirección a los profesionales que integran el departamento
- Autonomía de funcionamiento del departamento
- La comodidad que supone para los padres, les invita a elegir como primera opción siempre el deporte extraescolar del colegio ante la oferta externa
- Instalaciones y material adecuados para el desarrollo del modelo propuesto
- Variedad de la oferta deportiva y las facilidades para el traslado de una modalidad a otra
- Éxitos deportivos obtenidos todas las temporadas
- Gran parte del profesorado extraescolar y más de la mitad de los coordinadores son profesores del centro, lo que favorece los objetivos, el seguimiento y la confianza de los padres en las actividades
- Las iniciativas de formación interna son reforzadas por el fomento de la formación externa

Oportunidades

- El funcionamiento de muchas entidades escolares y deportivas es bastante inmovilista
- La alta exigencia de los padres ante las actividades propuestas nos obliga a una preparación y seguimiento de las actividades muy mejorado
- La universidad está en constante movimiento, aprovecharse de su inercia será un activo importante del departamento
- Los objetivos de rendimiento de muchos clubes no concuerdan con la tendencia actual de deporte salud, deporte ocio, deporte recreativo
- Los profesionales implicados tienen más posibilidades de promoción profesional y social de las habituales a edades jóvenes que en otros clubes o centros
- Un volumen de alumnado potencial muy importante, permite que haya alumnos para todas las escuelas
- Formar a los padres en cultura deportiva no competitiva como modelo de nuestra escuela
- Tratamiento personalizado y accesibilidad frente al trato distante habitual de los clubes deportivos

Matriz de necesidades

Necesidad	Internas	Externas
Identidad imagen	<p>Tener claro que queremos ser, que tipo de formación queremos dar, cuáles son nuestros principios y objetivos.</p> <p>Ser capaces de seleccionar profesionales que puedan responder a la identidad del centro</p>	<p>Reflejar los objetivos en la metodología de trabajo</p> <p>Conformar una imagen positiva y de confianza para nuestros consumidores</p> <p>Generar sentimiento de privilegio y orgullo por pertenecer a nuestro centro</p>

Necesidad	Internas	Externas
Organización	<p>Es necesario que cada miembro de la organización sepa cual es su rol y función para poder rendir al máximo</p> <p>Los objetivos, la metodología, la evaluación debe ser desarrollada claramente por la dirección</p>	<p>El alumno y su familia debe tener una idea clara del funcionamiento del proceso educativo, sus responsables y la forma de comunicarse con los mismos, además de lo que debe esperar de todas las fases</p>
Resultados	<p>Los profesionales implicados deben ser conscientes de los resultados de su trabajo y del global del centro, para poder mejorar los procesos y la conciencia autocrítica</p>	<p>El usuario desea conocer los resultados de su esfuerzo, sentirse más capaz y tener conciencia del aprovechamiento del tiempo</p> <p>Para valorar positivamente su paso por el centro los resultados deben ser positivos y encontrarse en mejora constante</p>
Subsistencia / Aceptación social	<p>Como empresa el centro educativo debe ser capaz de equilibrar la cuenta de resultados y mejorar cada curso en todos los ámbitos (social y económico)</p>	<p>Conseguir fidelidad en los consumidores actuales y generar expectativa por incorporarse al proyecto serán condiciones indispensables para mantener el proyecto como viable</p>
Participación	<p>Mejorar los canales de comunicación entre profesionales y su implicación en el desarrollo de la filosofía de trabajo</p> <p>Evaluar de todas las formas posibles y desde todas las escalas laborales proporcionará un conocimiento más profundo y certero sobre el funcionamiento real del centro</p>	<p>Lograr un trato cercano, un alto nivel de disponibilidad y satisfacción en los usuarios, así como, una baja tasa de quejas y una eficiente consecución de soluciones</p> <p>Mejorar los canales de comunicación y evaluación de forma permanente aumentando el intercambio de información con el usuario permitirá que éste se sienta más participe e implicado en los procesos formativos</p>
Seguridad	<p>Asegurar que todos los procesos son fiables y sin riesgos para los profesionales que los llevan a cabo</p>	<p>Inspirar confianza en el usuario por el control de los procesos y la baja tasa de incidentes o accidentes que genera nuestra actividad</p>

4. Organización

El siguiente paso consistió en determinar cuál era el papel asignado a cada actor: director deportivo, profesorado de educación física, coordinadores deportivos y monitores extraescolares dentro de la elaboración y posterior desarrollo de este Plan. En base a esto se fijaron los mecanismos de comunicación, esencialmente reuniones, y los documentos a desarrollar por cada uno. Por último se fueron fijando los plazos deseables y el seguimiento del desarrollo a través del tiempo.

Dirección del Proyecto

El director deportivo será el responsable de la puesta en marcha, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, así como de informar al consejo de coordinación pedagógica del grado de consecución de los objetivos propuestos y de las dificultades encontradas en el desarrollo del mismo.

En algunos puntos como la elaboración de la documentación de la asignatura de educación física se apoyará en la jefatura de estudios de la etapa en cuestión, siendo esta la que dé el visto bueno definitivo.

Equipo de trabajo

En el caso del ámbito del departamento de educación física el grupo de trabajo lo formarán el total de profesores especialistas en educación física (5 en la actualidad), mientras que en las escuelas deportivas los componentes del equipo serán los coordinadores de cada una de ellas (7 en total: aeróbic, baloncesto, balonmano, fútbol, hockey, iniciación deportiva y judo). Además se hará participe a los responsables de los distintos campamentos de verano.

Organización funcional del Proyecto

Para el seguimiento del Plan se organizan dos tipos de reuniones:

REUNIÓN DE DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA, se celebran quincenalmente en horario escolar, con la participación del total de profesores de educación física, en ellas se repasa la actualidad escolar y se establece un apartado de seguimiento del Plan Estratégico.

REUNIÓN DE COORDINADORES, se llevan a cabo dos tipos de convocatorias: ordinarias (una vez al mes) y extraordinarias (una a principio de temporada, una en Navidad y otra a final de temporada), acuden todos los coordinadores y, en ellas se repasa la actualidad de las escuelas y se sigue el Plan Estratégico.

El director deportivo sigue el desarrollo del Plan de forma individual durante toda su duración, aprovechando el contacto casi diario con todos los agentes implicados para un control exhaustivo más allá de las reuniones antes citadas. En caso de necesidad se redefinirán o ajustarán los objetivos cuando no se cumplan los objetivos o la temporalización no se corresponda con la actualidad.

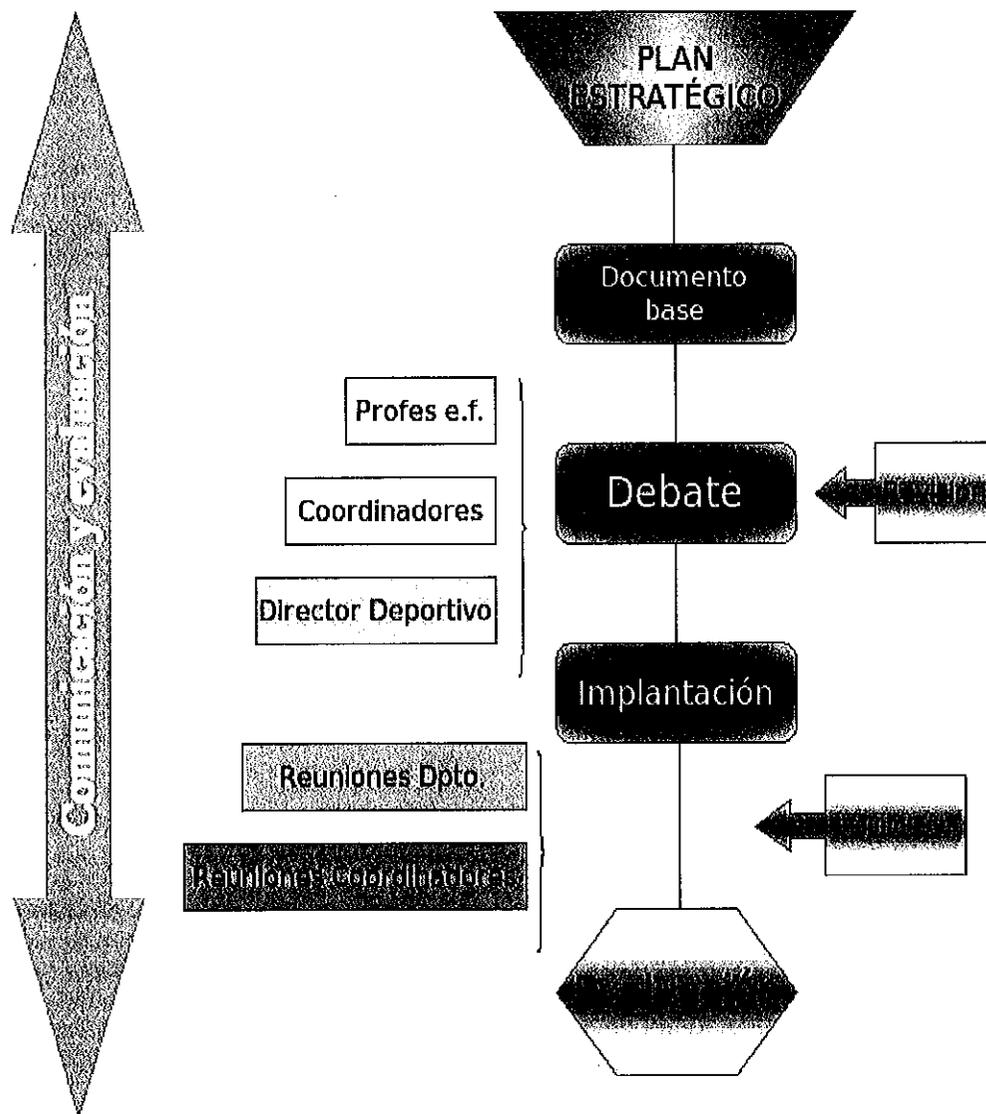
Temporalización, fases y actuaciones del Proyecto

Se trata de un Plan Bienal 2007-2009, ideado para ser puesto de inmediato en funcionamiento, y desarrollarse durante los dos siguientes cursos académicos, como se subdivide en planes concretos el comienzo y la duración de cada uno de ellos se detalla en un cronograma.

En todos los planes hay una primera fase de reflexión, que se ha llevado a cabo durante el curso 2006/2007, de forma conjunta por todos los profesores y coordinadores. Fruto de las ideas emanadas la Dirección Deportiva elaboró el documento marco en el mes de enero de 2007, que fue presentado para su

lectura y modificación o ampliación a todos los futuros «afectados». Una vez revisado el documento inicial se crea el definitivo atendiendo a las modificaciones propuestas.

Diagrama de desarrollo



5. Control, evaluación y calidad

Sistema de seguimiento

Se han establecido varios puntos de control, reuniones monográficas de departamento de educación física y seguimiento en las reuniones extraordinarias de principio y final de temporada, y de Navidad, en el caso de las escuelas deportivas.

En estas reuniones se establecerá en que punto de cada plan nos hallamos, si se cumplen los plazos previstos y el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan. Además se debatirá la necesidad de incluir planes no contemplados o modificar parcial o totalmente los existentes. En todos los casos se trata de un documento abierto, que pretende establecer una cultura de planificación de procesos y reflexión continua sobre la acción, en ningún caso es un documento cerrado e impuesto.

El director deportivo además hará un seguimiento individual del grado de consecución de los fines, llevando a cabo controles sistematizados de los datos aportados por profesores y coordinadores. Para esto utilizará plantillas de observación, revisión de documentación (planillas de control de incidencias, listas de asistencia), entrevistas con los entrenadores o alumnos y cuestionarios de evaluación anuales. En las mismas reuniones informará de los datos recogidos de forma propia, para contrastar con los aportados por el resto de personal.

Planes de control de calidad

La división en planes concretos facilita el control de los mismos, incrementando

los puntos a observar, se establecen 7 planes para cada área y 5 comunes, de tal forma que para cada plan se establecen los suficientes puntos de control de calidad, lo cual facilita la evaluación en todos sus fases: durante y después.

Todo plan de mejora debe estar sustentado por los pilares fundamentales de la calidad: evaluación, planificación e innovación, este no es ninguna excepción y todos los planes desarrollados en el mismo se enmarcan en alguna de estas áreas. La distribución sería la siguiente:

EVALUACION: Plan Reunión, Plan Director, Plan Supervisor, Plan Condiciones de Trabajo y Plan Revisión.

PLANIFICACIÓN: Plan PPE, Plan RRPP, Plan Formación y Plan Contingencias.

INNOVACIÓN: Plan Biblioteca, Plan Dinamización, Plan Pionero, Plan +Oferta, Plan Folleto, Plan Eventos y Plan E-info.

Factores críticos de éxito e indicadores de calidad

Es fundamental que después de hablar de objetivos, metas y organización, en su mayoría conceptos intangibles o no tangibles, se consigan conformar en los planes elementos cuantificables que nos permitan de forma objetiva conocer la marcha de cada plan en cada fase de su desarrollo. Para todo esto establecemos los factores críticos de éxito, como indicadores clave de nuestro Plan Estratégico. Todo ello debe ir asociado a indicadores de calidad que complementen toda la información, dotándonos de herramientas suficientes para evaluar en todo momento el estado las diferentes iniciativas.

Factores críticos de éxito

Plan	Factor crítico
PPE	Tener la programación de departamento elaborada en septiembre de 2007
Puntual	Conseguir el 90% de cumplimiento en la puntualidad de recogida de grupos y preparación de material antes de clase
Reunión	Realizar 20 reuniones de departamento durante el curso 2007/2008, e igual o más durante el curso siguiente
Biblioteca	Aumentar el fondo en un 10% en cada apartado o tipo de material, o un 25% en el global
Dinamización	Oferta al menos 2 nuevas propuestas cada curso, con un número mínimo de inscritos por actividad (25 alumnos)
Director	Crear un protocolo para cada actividad principal antes del curso 2008/2009
Pionero	Desarrollar un proyecto conjunto con una universidad durante el curso 2008/2009
+Oferta	Poner en marcha 2 nuevas actividades extraescolares deportivas antes del final del curso 2008/2009
RRPP	Cumplimiento al 90% de la normativa de Régimen Interno por parte de coordinadores y monitores / entrenadores
Folleto	Distribuir a un 100% de la población de Primaria el folleto para el curso 2007/2008
Supervisor	Tener programación por escuelas para diciembre de 2007 y las herramientas de evaluación para septiembre de 2008
Eventos	Tipificar los tipos de evento y el protocolo correspondiente antes de diciembre de 2007
Formación	Desarrollar actividades formativas con un índice de participación igual o superior al 50% de la plantilla
E-info	Lograr una media semanal de visitas a la página web del 30% de la población de las escuelas deportivas
Contingencias	Tener un plan que incluya los incidentes posibles para cada escuela antes de diciembre de 2008
Condiciones	Elaborar un documento marco antes de noviembre de 2007 que contemple la situación actual y la deseable
Supervisión	Aumentar la información contenida en la memoria de departamento cada año en un 10%
Revisión	Realizar 3 revisiones anuales del plan incluyendo una actualización posterior

Indicadores de calidad

Plan	Indicadores
PPE	Grado de coordinación entre la programación de cada profesor con la programación de departamento
	Contenido del registro mensual de sesiones de cada profesor
	Información detallada a padres y grado de cumplimiento de la misma
Puntual	Puntualidad en la recogida de grupos
	Descripción del registro de incidencias
	Grado de cumplimiento del decálogo de profesores
Reunión	Número de reuniones
	Acta de las reuniones
	Contenidos del orden del día (variedad y desarrollo)
Biblioteca	Número de libros
	Actualidad (fecha de edición)
	Uso de materiales multimedia en las sesiones
Dinamización	Número de propuestas
	Número de alumnos inscritos
	Grado de satisfacción de los alumnos
Director	Volumen y nivel de detalle de la memoria anual
	Evaluación compartida
	Uso de protocolos
Pionero	Porcentaje de profesionales receptores de formación
	Tipo de acuerdo con universidades
	Materiales innovadores (cantidad y variedad)
+Oferta	Número de actividad propuestas
	Número de alumnos inscritos en actividades propuestas
	Grado de satisfacción
RRPP	Ítems protocolo coordinadores
	Ítems protocolo monitores
	Encuestas en reuniones informativas

Plan	Indicadores
Folleto	Contenido (amplitud y utilidad)
	Distribución
	Fidelidad de la información
Supervisor	Documentos de observación y evaluación
	Programación (nivel de concreción)
	Contenidos de las reuniones de coordinación y cumplimiento de lo acordado
Eventos	Grado de satisfacción
	Número de inscritos
	Informes finales
Formación	Número de actividad realizadas y concedidas, tanto internas como externas
	Número de inscritos
	Cantidad y fecha de edición de las publicaciones adquiridas
E-Info	Contenidos web
	Uso del correo electrónico (listas de correo o distribución, consultas y/o quejas)
	Número de visitas a la página web
Contingencias	Número de supuestos contemplados
	Documento maestro
	Planes entregados y utilidad de los mismos
Condiciones de trabajo	Remuneración (con respecto al mercado)
	Grado de satisfacción
	Movilidad en el último lustro
Supervisión	Memoria final (áreas tratadas y profundidad)
	Benchmarking
	Cumplimiento de objetivos
Revisión	Definición de procesos
	Grado de cambios y actualización
	Cumplimiento del programa

Evaluación del proyecto

Fruto de una evaluación diagnóstica nace este Plan, durante el primer trimestre del curso 2006/2007, el director deportivo junto con el profesorado de educación física y los coordinadores de escuelas deportivas detectan las necesidades, áreas de mejora y expectativas de crecimiento para poder elaborar un documento base sobre el que reflexionar.

Durante todo el período de aplicación (2007/2009) se lleva a cabo una evaluación continua, que varía según el destinatario, inicialmente se divide en interna y externa.

La evaluación interna, es la que realizarán los distintos agentes implicados en la puesta en marcha y funcionamiento de cada plan, así la dirección tendrá en la Memoria Anual del departamento de educación física un análisis pormenorizado de cada plan, su nivel de consecución, los recursos consumidos y la estadística de los distintos cuestionarios completados por los usuarios.

También contribuirán a la evaluación continua los profesores de educación física y los coordinadores de escuelas, que seguirán el proceso en forma de protagonistas y lo analizarán conjuntamente con el director deportivo en las reuniones de coordinación que, mensualmente tendrán lugar, donde un punto del orden del día será siempre el seguimiento del Plan Estratégico. En el caso de las reuniones de departamento de educación física, tendrán lugar quincenalmente.

A final de curso la Dirección Deportiva elaborará un informe de la situación de cada Escuela, dónde se contemplarán, comparativamente con otras temporadas, los datos generados por cada escuela: número de alumnos, incidencias, resultados económicos, propuesta de objetivos para la siguiente temporada, cumplimiento de la presente, seguimiento del Plan Estratégico...

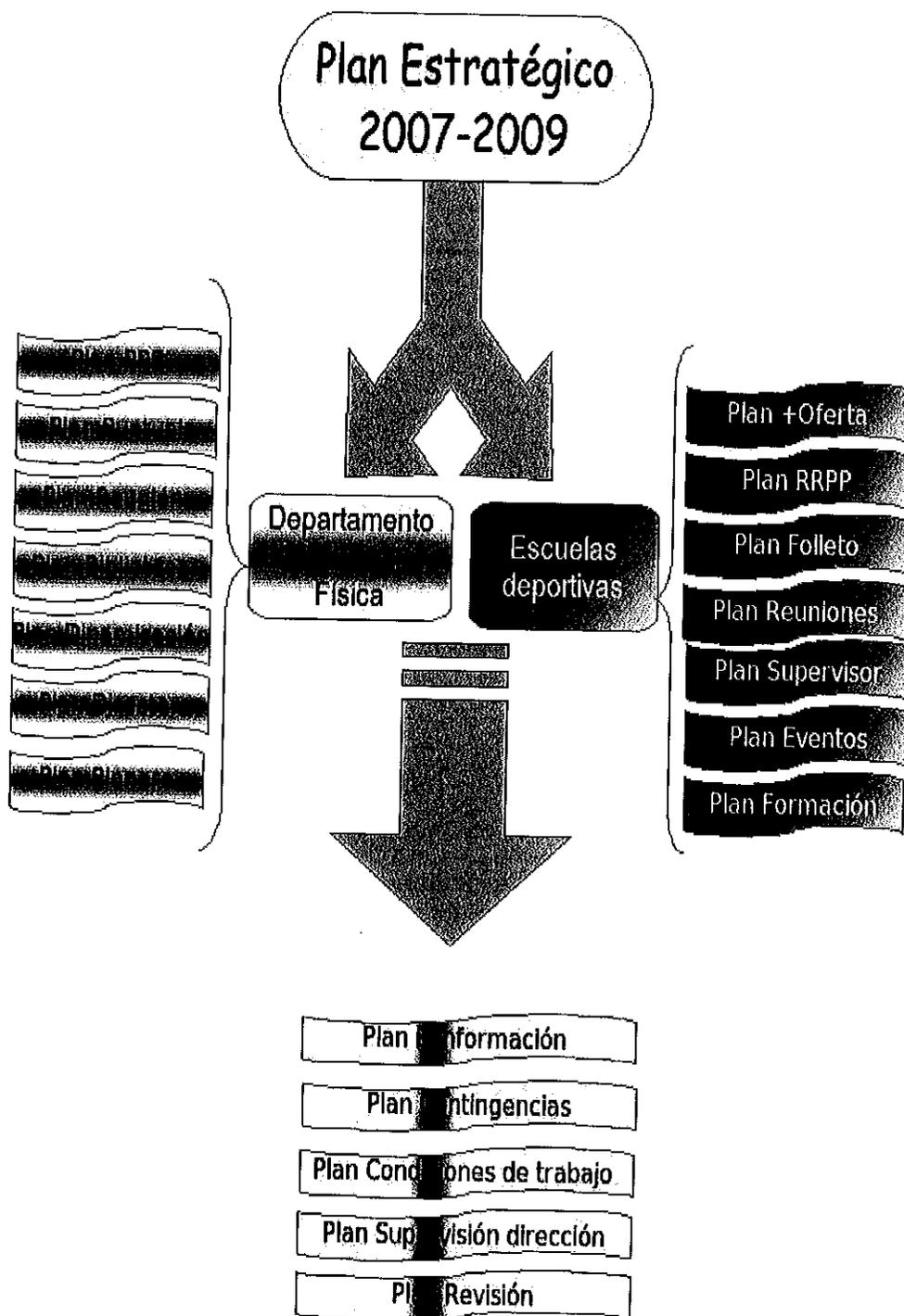
La evaluación externa será la realizada por los padres y alumnos principalmente, además del índice de crecimiento (nuevas altas o ausencia de bajas) se recibirá la información por los siguientes canales:

- Cuestionarios a final de temporada.
- Registro de incidencias, tanto el número de incidencias, como el tipo y la solución dada.
- La información verbal recogida en las reuniones de padres de balance de la temporada .
- Resultados deportivos y académicos (no sólo el «marcador», sino las pautas de comportamiento observadas, la satisfacción de los alumnos, la asistencia a entrenamientos y partidos, el grado de compromiso).

La evaluación final se realizará al final del curso 2008/2009, entonces se revisará cada plan y el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, meditando la necesidad de ampliar el tiempo otorgado al plan, la necesidad de uno nuevo o simplemente un nuevo período de reflexión sobre la situación del colegio en el área de educación física y deportes.

Aspectos clave a evaluar en cualquiera de los procesos evaluadores anteriormente descritos

Aspecto	A través de
Funcionamiento general	<ul style="list-style-type: none">• Número y tipo de incidencias registradas• Grado de satisfacción de usuarios• Número de altas• Número y causa de bajas• Resultados deportivos• Resultados académicos
Eficacia de los acuerdos	<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento de su cumplimiento• Feed-back de los responsables• Grado de satisfacción de los usuarios• Objetivos logrados
Uso de los recursos	<ul style="list-style-type: none">• Evolución del gasto• Situación del inventario (crecimiento o no)• Variedad en los métodos de trabajo• Índice de nuevas propuestas (innovación)
Planificación	<ul style="list-style-type: none">• Grado de desarrollo• Cumplimiento por parte de los profesionales• Revisión y renovación anual del contenido• Grado de «realidad» de objetivos propuestos• Resultados deportivos• Resultados académicos• Grado de concordancia con la visión y misión del centro
Implicación	<ul style="list-style-type: none">• Participación de los profesionales en los distintos proyectos• Nivel de movilidad laboral• Número de propuestas de mejora o innovación que parten de los profesionales• Asistencia a actos no obligatorios



6. Ejemplos de planes desarrollados (uno de cada tipo)

Plan Reunión

OBJETIVO PRINCIPAL

Fijar un funcionamiento estable de las reuniones de departamento, donde se fije la estructura de las mismas, así como la periodicidad y duración estándar de las mismas

ACCIONES CONCRETAS

Sensibilizar a la directiva del centro de la necesidad de creación de una hora semanal coincidente a todo el profesorado del área dentro de la creación de horarios para un correcto funcionamiento del departamento

Debatir y fijar los tipos de reuniones que puede haber: la normal, la individual, de formación, de evaluación (tanto de alumnos como nuestra) etc.

Estructurar los contenidos a tratar en cada una de las reuniones

Acordar una duración para cada tipo de reunión

Establecer la obligatoriedad de asistencia para el profesorado, una vez estructurado un calendario facilitado con margen suficiente y el protocolo a seguir en caso de solicitar permiso para la no asistencia

Llevar un registro de lo tratado en las reuniones (la transcripción de actas se hará de forma rotatoria)

Proponer a la directiva del centro el establecimiento de una o varias reuniones anuales para coordinar la labor de departamento con la dirección. La intención es fomentar las comunicaciones entre los profesionales y la dirección, presentando las acciones concretas y además facilitando un conocimiento directo (no sólo por lo que el coordinador pueda transmitir de forma más o menos regular)

Mejorar la coordinación en el uso de espacios y materiales, fijando criterios de rotación e información interna

RESPONSABLE/S Y RECURSOS

Coordina el director deportivo y participan todos los profesores de educación física

Material necesario: un ordenador con software ofimático, una impresora y 50 folios

Plan DDDD

OBJETIVO PRINCIPAL

Acordar con los coordinadores una línea de actuación conjunta con federaciones, equipos rivales y padres del equipo propio para mejorar las relaciones en todos estos ámbitos de actuación, conformando la mejor imagen posible para el colegio

ACCIONES CONCRETAS

Reflexionar con los coordinadores la realidad de las actuaciones, la existencia o no de una política común dentro de cada sección, su seguimiento y la idoneidad o no de la misma

Crear una propuesta conjunta que sea útil y común a todas las escuelas, tipificando la actuación en todos los casos (escritos, peticiones y reclamaciones a las federaciones en conocimiento del director deportivo, escritos de agradecimiento en fechas puntuales, invitaciones a equipos rivales por escrito a torneos, protocolo en partidos con árbitros y equipos rivales...)

Establecer las mejoras necesarias en las instalaciones para árbitros

Escribir el protocolo de comportamiento en partidos para los entrenadores

Escribir el protocolo de actuación con los padres del equipo propio y rival durante los partidos. Los padres como delegados, definir una postura común

Organizar las reuniones informativas de cara a la próxima temporada, describiendo el contenido y la conducción de las mismas, de forma común a todos los deportes

Establecer los canales de información de cada escuela para tipificarlos por escrito e incluirlos en el folleto informativo de las escuelas deportivas

Elaborar un manual de Régimen Interno común a todas las escuelas

Definir propuesta de mejora de imagen en competición, material necesario para solicitar

RESPONSABLE/S Y RECURSOS

De la elaboración el director deportivo y los coordinadores, del seguimiento de los monitores los coordi-

nadores y del de los coordinadores el director deportivo

Material necesario: ordenador con suite ofimática, impresora y 200 folios

Plan Contingencias

OBJETIVO PRINCIPAL

Crear un hábito de previsión de imprevistos como cultura de anticipación para reducir el impacto de estos y mejorar la calidad del servicio

ACCIONES CONCRETAS

Estudiar que situaciones deben ser objeto de este plan (días de lluvia, falta de un entrenador, baja temporal/indefinida de un entrenador, problemas con la instalación de entrenamiento, lesión de jugadores, baja temporal/indefinida de un coordinador...)

Elaborar un documento maestro que debe ser entregado al principio de temporada por los coordinadores contemplando las soluciones a cada contingencia y las necesidades asociadas a las soluciones

Elaborar un documento de incidencias para cada escuela, donde el coordinador haga un seguimiento de todas estas contingencias para su posterior análisis

Elaborar un documento que contemple el plan de actuación en caso de contingencias desde la Dirección Deportiva (baja temporal/indefinida del director deportivo, problema en las instalaciones, problemas energéticos, problemas en el suministro de material...)

Crear una guía con las soluciones estandarizadas para los problemas comunes, que sirva de guía para los coordinadores en la elaboración del plan concreto

RESPONSABLE/S Y RECURSOS

De la elaboración los coordinadores y de su supervisión el director deportivo

Material necesario: un ordenador con suite ofimática, impresora y 50 folios

7. Conclusiones

Ahora que nos encontramos en la fase de desarrollo de este Plan Estratégico, podemos afirmar que cualquier empresa educativa con un volumen de alumnos suficientes (en nuestro caso 500-600) conviene que elabore un documento que establezca cuál es su filosofía y organice los mecanismos que deben regir su funcionamiento.

Si atendemos a la organización de las entidades deportivas tradicionales, los clubes deportivos, entenderemos que el organigrama se articula en torno a «nombres», se establecen áreas o competencias, pero no se articulan objetivos teniendo en cuenta la calidad del servicio, lo que provoca que durante dé-

cadadas estas entidades apenas hayan modificado su modelo, explotando inadecuadamente las posibilidades de crecimiento y mejora a las que toda entidad de aspirar para perdurar y ser objeto de deseo.

Fruto de la inmersión de la empresa en el ámbito educativo, entendiéndolo como tal la inmersión de modelos empresariales actuales, relacionados con la calidad y la eficiencia/eficacia deben aparecer progresivamente iniciativas como la aquí presentada, que sin duda mejorarán el devenir de los colegios o entidades deportivas y por ende la calidad del servicio ofrecido a la masa social de alumnos/deportistas, socios, padres...

Teniendo en cuenta la proliferación, en la última década, de estudios superiores en gestión deportiva, o similares entendemos que un modelo de organización educativo-deportiva mejor es posible y será una realidad en los próximos años. El ámbito educativo es permeable a todos los cambios sociales y, como tal, debe entender que la sociedad demanda unas altas cotas de calidad en todos los servicios, por tanto el dinamismo inherente a las escuelas conllevará una adaptación del modelo empresarial a menor escala, pero manteniendo la esencia de exigencia de resultados y evaluación como pilares fundamentales.

8. Bibliografía

PERSONNE, J. (2005). *El deporte para el niño (1ª ed.)*. INDE. Barcelona

Gobierno de Aragón, Departamento de Cultura y Turismo (2003). *Entrenando a padres y madres (2ª ed.)*. Mira Editores. Zaragoza

Instituto Kernaba (2007). *Curso Técnico en Dirección de Entidades Deportivas*. Instituto Kernaba. Barcelona

GENTO PALACIOS, S. (2004). *Guía práctica para la investigación en educación (1ª ed.)*. Sanz y Torres. Madrid

PETERS, T. (2000). *50 claves para la Dirección de Proyectos (1ª de.)*. Ediciones Deusto. Bilbao

ÁLVAREZ, M Y VILLA, A. (2001). *Guía para la autoevaluación en el marco del proyecto de calidad integrado (2ª ed.)*. I.C.E. de la Universidad de Deusto

BAILÓN, R. (2007). *Marketing estratégico. Dentro del Posgrado de Dirección de Centros Educativos del Centro de Estudios Superiores La Salle. Febrero de 2007*. Madrid

NAVALPOTRO, J. (2007). *La evaluación como base de la calidad. Dentro del Posgrado de Dirección de Centros Educativos del Centro de Estudios Superiores La Salle. Mayo de 2007*. Madrid

