ESTUDIO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA FEDERACIÓN GALLEGA DE REMO PARA EL PERIODO 2014-2018

Marta COCHÓN-RIAL, Oscar GARCÍA-GARCÍA
Universidad de Vigo

RESUMEN

Objetivo: El objetivo de este trabajo es crear el Plan Estratégico de la Federación Gallega de Remo (FEGAR) para el periodo 2014-2018. **Método.** El plan estratégico se desarrolla elaborando un diagnóstico previo, que incluye la valoración de la calidad percibida que tienen los usuarios, y que finaliza implementando un análisis DAFO: Sobre este análisis se sustenta la elección de los objetivos y de las estrategias, así como los proyectos que deben concretar este plan estratégico. **Resultados.** El análisis DAFO sugiere algunas debilidades como carencia de formación de la directiva, necesidad de fomentar y mejorar la comunicación; y amenazas como es la falta en sí mismo de un Plan estratégico, o alta dependencia de recursos económicos provenientes de la administración pública. También sugiere algunas fortalezas como son: una buena organización de eventos y gestión de los árbitros. De igual modo sugiere algunas oportunidades como espacios naturales óptimos para la práctica deportiva del remo. **Conclusiones.** Del análisis DAFO surgen cuatro grandes objetivos para este periodo: mejorar la comunicación externa e interna; disponer de asesoramiento profesional en la gerencia; organizar eventos deportivos atractivos para los deportistas de base que aumenten la participación en la modalidad de banco móvil; y crear un grupo de deportistas que reciban los recursos necesarios para su especialización. Para cada uno de ellos se han seleccionado varias estrategias que se desarrollarán de forma concreta en seis proyectos: *cambio de imagen; la FEGAR más comunicativa; optimización de los RRHH; captación y optimización de los recursos económico-financieros; motivando con eventos; y selección de talentos.*

PALABRAS CLAVE: plan estratégico, proyecto, gestión, remo, federación.

PROPOSAL OF THE STRATEGIC PLAN OF THE GALICIAN ROWING FEDERATION FOR THE PERIOD 2014-2018

ABSTRACT

Aim. The goal of this work is creating the Strategical Plan of the Galician Rowing Federation (FEGAR) for the period 2014-2018. **Method**. The strategic plan is developed elaborating a previous diagnose, through the contextualization of the FEGAR, from gauging the evaluation of the perceived quality from the users, in order to implement a SWOT analysis on which to support the election of the objectives and strategies that allow its

achievement, as well as the projects that must specify this strategical plan. **Results.** The SWOT analysis suggests some weaknesses like the lack of training of the directive board, the need to push and improve communication, and threats as the same lack of an Strategical Plan, or high dependency on economical resources coming from public administrations, and also suggests some strengths like good events organization and referees management, and some opportunities like optimal natural environments for the practice of the sport of rowing. **Conclusion.** From the SWOT analysis four big objectives come out for this period: improving the internal and external communication; making professional assessment available on the management; creating sport events attractive for the junior athletes to increase the participation on the modality of rowing mobile; and creating a group of athletes that receive resources enough for their specialization, till reaching the high level. For each one of them, several strategies have been selected to be developed specifically on six projects: *image revamp; the more communicative FEGAR; optimization of the HHRR; attraction and optimization of economical-financial resources; motivating with events; and talents selection.*

KEYWORDS: strategic plan, project, management, rowing, perceived quality

Correspondencia: Óscar García- García. Email: oscargarcia@uvigo.es
Historia del artículo: Recibido el 24 de septiembre de 2013. Aceptado el 25 de noviembre de 2013

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica (PE) es el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias (París, 2007). Para ello se ha de establecer un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización.

Disponer de una PE en una organización deportiva va a permitir tener una organización más sólida y adaptada a los continuos cambios del entorno. Con ello, se busca la máxima implicación de los agentes interesados con el fin de construir y mantener un vínculo sólido y permanente para la aceptación de la PE. Por el contrario, Soucie (2002) señala que las consecuencias de una falta de planificación serán la ausencia de resultados y la disolución de los objetivos, un trabajo realizado de forma mediocre o mala, un coste más elevado de lo previsto y un uso inadecuado de los recursos humanos y materiales.

En este sentido, la ausencia de PE en las federaciones de remo españolas parece ser habitual, ya que no se han encontrado los PE publicitados en las once federaciones territoriales consultadas, ni en la federación española, por tanto, los beneficios antes señalados posiblemente no sean alcanzados. No obstante, sí se han realizado algunos esfuerzos en el desarrollo de planes estratégicos en el deporte del remo, como por ejemplo, el plan estratégico del remo 2003-2007 del gobierno Vasco (Departamento de Cultura del Gobierno Vasco, 2003).

A tenor de estas circunstancias, el objetivo es crear el Plan Estratégico de la Federación Gallega de Remo (FEGAR) para el período 2014-2018. Este PE debería suponer una herramienta de gestión útil y eficaz con la que optimizar los recursos y que permita disponer de una organización sólida y formal, para que el conjunto de las personas que trabajan en la entidad, tengan una guía de trabajo, que permita ir cumpliendo los objetivos fijados a través de las estrategias seleccionadas.

MÉTODO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRÁTEGICO

Para la realización de este PE se han seguido las siguientes fases, tomando como referencia la propuesta sugerida por París (2007), y atendiendo también a las recomendaciones de elaboración de un PE sugeridas por Cámara (2005); Mestre et al. (2002) y Quesada y Díez (2007):

1.1 Elaboración del diagnóstico

2.1.1. Contextualización de la FEGAR:

La FEGAR se encuadra jurídicamente en la Ley 3/2012 del 2 de abril del deporte de Galicia, donde se exponen las competencias que le corresponden a una federación deportiva de la Comunidad Gallega. La contextualización, además, se ha realizado tomando como base documentos adscritos al Consejo Superior de Deportes (CSD, 2012). Mediante sus memorias e informes se ha podido establecer una relación de licencias y clubes de toda España pudiendo servir de contraste con los datos, no publicados, que disponía la propia FEGAR.

Cochón-Rial, M. y García-García, O. (2014).
Propuesta de plan estratégico de la federación gallega de remo para el periodo 2014-2018.
Revista Española de Educación Física y Deportes, 404, 69-81.

2.1.2. Realización de encuestas de calidad percibida:

Se han encuestado a diferentes colectivos del mundo del remo como son deportistas, técnicos, directivos y padres de deportistas. En trabajos previos, se ha analizado la calidad de las federaciones deportivas gallegas, a través de la valoración que tienen los propios directivos, utilizando un instrumento, EGCED-09, basado en el modelo EFQM (European Foundation Quality Management) (Méndez, 2010). No obstante, al no existir un cuestionario validado para medir la calidad percibida de los afiliados a federaciones deportivas, se ha elaborado un cuestionario ad hoc (tabla 1) partiendo del cuestionario de calidad percibida de usuarios de clubes de golf de nueve hoyos, QGOLF-9 implementado por Serrano et al. (2013), que ha mostrado tener unas notables propiedades psicométricas, y realizando pequeñas modificaciones sobre él. Este cuestionario, siguiendo la clasificación de Anguera (2005), fue administrado en formato personal, cara a cara, a cada uno de los 30 participantes que conformaron la muestra. Estos participantes fueron seleccionados siguiendo un muestro por cuotas, es decir, se combinó el muestro intencional con el accidental (Anguera, 2005) en las competiciones y clubes donde se realizaron las entrevistas. La muestra incluye a todos los colectivos implicados en la FEGAR (deportistas, técnicos, directivos de clubes, personal de la FEGAR, del Centro Gallego de Tecnificación Deportiva, y padres de deportistas). La entrevista se realizó siguiendo las indicaciones de Serrano et al. (2013) y Serrano et al. (2010) para este cuestionario.

COLECTIVOS									
Hombre				Mujer					
	Deportistas	Directivos clubs	Padres deportistas	Técnicos	Personal FEGAR	CGTD			
Señale con una X la valoración que le merece cada uno de los siguientes elementos referidos a la FEGAR				**Muy Mala**	**Mala**	**Regular**	**Buena**	**Muy Buena**	**NS/ NC**
PERSONAL FEGAR				Valoración					
1. Desempeño de la directiva, ¿Cómo lo están haciendo?				1	2	3	4	5	/
2. Profesionalidad de la gerencia				1	2	3	4	5	/
3. Profesionalidad entrenador/ técnico				1	2	3	4	5	/
4. Trato y atención prestadas				1	2	3	4	5	/
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN				Valoración					
5. Organización y gestión de los recursos de la FEGAR (RRHH, RREE)				1	2	3	4	5	/
6. Gestión de la información/comunicación (web, e-mails, correo postal)				1	2	3	4	5	/
7. Gestión de las reclamaciones y sugerencias, rápida y eficaz				1	2	3	4	5	/

8. Gestión medioambiental			1	2	3	4	5	/
9. Organización de eventos por parte de la FEGAR			1	2	3	4	5	/
10. Gestión de los árbitros de la FEGAR			1	2	3	4	5	/
INSTALACIONES			Valoración					
11. Limpieza e higiene general			1	2	4	4	5	/
12. Estado físico-mantenimiento de las instalaciones (del club donde se organizan competiciones de la FEGAR)			1	2	4	4	5	/
13. Estado físico- mantenimiento de los clubes en general en Galicia			1	2	4	4	5	/
14. Estado de los vestuarios de las instalaciones del club (donde se organizan competiciones de la FEGAR)			1	2	4	4	5	/
15. Estado físico del mobiliario- material- equipamientos de la FEGAR			1	2	4	4	5	/
CAMPO REGATAS			Valoración					
16. Existe control en las competiciones organizadas por la FEGAR			1	2	5	4	5	/
17. Cumplimiento del reglamento en el campo de regatas			1	2	5	4	5	/
18. Recorrido del campo			1	2	5	4	5	/
19. Mantenimiento/estado del campo			1	2	5	4	5	/

Tabla 1. Cuestionario inicial para medir la calidad percibida de los agentes de la FEGAR. Modificado de Serrano et al. (2013)

2.1.3. Análisis DAFO:

Los resultados de las encuestas y la información recopilada han servido para desarrollar una matriz DAFO donde se han identificado las debilidades y fortalezas de la FEGAR y las amenazas y oportunidades del entorno.

1.1 Definición de objetivos:

Se trata de la elaboración de los objetivos en base al análisis DAFO. En su elaboración han participado los técnicos que desarrollan el PE y miembros de la directiva de la FEGAR, surgiendo de la interacción de ambos durante las reuniones pactadas.

1.2 Elaboración y selección de estrategias:

La elaboración de estrategias para cada objetivo determinado fue realizada también en conjunto, entre los técnicos del PE y directivos de la FEGAR, en reunio-

nes pactadas donde se anotaban todas las estrategias sugeridas. Posteriormente las estrategias fueron seleccionadas de forma consensuada entre aquellas que habían sido previamente sugeridas.

1.1 Elaboración de proyectos:

A partir de los objetivos y las estrategias seleccionadas se han elaborado los proyectos como herramienta operativa de gestión. Estos tendrán que ser desarrollados por los responsables asignados, que tendrán que conseguir el alcance de su proyecto dentro del plazo y del presupuesto asignado. Los directores de cada proyecto tendrán la competencia de poder formar su equipo de proyecto.

RESULTADO: PLAN ESTRATÉGICO FEGAR 2014-2018

La Memoria 2012 de licencias y clubes de remo del CSD (2012) señala un cambio correspondiente a los últimos años recogidos, 2011 y 2012 tanto en el territorio español como en el gallego. El remo ha sufrido una disminución equivalente al 36% de las licencias en España, que suman un total de 4763 licencias menos de un año a otro. Concretamente en Galicia, la disminución de licencias ha sido más drástica, con un 74%, lo que equivale a 1726 licencias menos. Estos datos suponen que Galicia desciende del tercer al quinto puesto en el número de licencias en España, por debajo de las federaciones del País Vasco, Cataluña, Valencia y Andalucía. Como consecuencia la aportación que hace el remo en Galicia al remo español ha pasado de un 1,08 a un 0,28%. No obstante, a tenor de los datos de esta memoria el número de clubes se mantiene, siguiendo la comunidad Gallega en el primer puesto con un total de 44 clubes. Estos datos indican que a pesar de la disminución del número de licencias deportivas de remo, el número de clubes en Galicia se mantiene, disminuyendo solo en uno.

Los resultados de las encuestas de calidad percibida se presentan en la siguiente tabla (tabla 2):

COLECTIVOS									
	Hombre		Mujer						
Deportistas	Directivos clubs	Padres deportistas	Técnicos	Personal FEGAR	CGTD				
Señale con una X la valoración que le merece cada uno de los siguientes elementos referidos a la FEGAR				**Muy Mala**	**Mala**	**Regular**	**Buena**	**Muy Buena**	**NS/ NC**
PERSONAL FEGAR				Valoración					
1. Desempeño de la directiva, ¿Cómo lo están haciendo?				6,67	26,67	50	10	0	6,67
2. Profesionalidad de la gerencia				6,67	46,67	33,33	6,67	3,33	3,33
3. Profesionalidad entrenador/técnico				0	6,67	10	40	10	33,33
4. Trato y atención prestadas				6,67	13,33	36,67	30	10	3,33

Cochón-Rial, M. y García-García, O. (2014).
Propuesta de plan estratégico de la federación gallega de remo para el periodo 2014-2018.
Revista Española de Educación Física y Deportes, 404, 69-81.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	Valoración					
5. Organización y gestión de los recursos de la FEGAR (RRHH, RREE)	6,67	46,67	20	10	0	16,67
6. Gestión de la información/comunicación (web, e-mails, correo postal)	26,67	36,67	16,67	20	0	0
7. Gestión de las reclamaciones y sugerencias, rápida y eficaz	6,67	20	23,33	23,33	3,33	23,33
8. Gestión medioambiental	3,33	3,33	23,33	16,67	3,33	50
9. Organización de eventos por parte de la FEGAR	10	6,67	16,67	60	3,33	3,33
10. Gestión de los árbitros de la FEGAR	3,33	6,67	23,33	36,67	26,67	3,33
INSTALACIONES	Valoración					
11. Limpieza e higiene general	0	3,33	56,67	20	6,67	13,33
12. Estado físico-mantenimiento de las instalaciones (del club donde se organizan competiciones de la FEGAR)	0	3,33	33,33	43,33	16,67	3,33
13. Estado físico- mantenimiento de los clubes en general en Galicia	0	16,67	63,33	13,33	0	6,67
14. Estado de los vestuarios de las instalaciones del club (donde se organizan competiciones de la FEGAR)	0	6,67	56,67	33,33	0	3,33
15. Estado físico del mobiliario- material- equipamientos de la FEGAR	0	16,67	26,67	20	0	36,67
CAMPO REGATAS	Valoración					
16. Existe control en las competiciones organizadas por la FEGAR	3,33	10	23,33	56,67	3,33	3,33
17. Cumplimiento del reglamento en el campo de regatas	10	3,33	30	46,67	6,67	3,33
18. Recorrido del campo	6,67	0	40	40	10	3,33
19. Mantenimiento/estado del campo	6,67	13,33	36,67	36,67	3,33	3,33

Tabla 2. Resultados del cuestionario de calidad percibida de los agentes de la FEGAR. Los resultados se expresan en porcentajes

Como se puede observar en la tabla 2, la percepción sobre el trabajo de la directiva no es positiva, ya que solo el 10% opina que lo están haciendo bien y que su profesionalidad es buena o muy buena. No obstante, el 50% opina que el entrenador o técnico federativo es un buen o muy buen profesional.

La gestión de los recursos y de la información de la FEGAR no está bien valorada, solo un 10 y un 20% respectivamente opinan que es buena, sin embargo, la organización de eventos y la gestión de los árbitros obtiene una valoración positiva, con un 63,3% en ambos casos opinando que es buena o muy buena.

Las instalaciones tampoco obtienen una valoración positiva exceptuando las del club donde la FEGAR organiza competiciones. En el resto de ítems la valoración más habitual es solo regular. Resulta llamativo que el 36,67% desconocen el material y equipamientos de la FEGAR. Finalmente son los ítems de *campo de regatas* donde se obtienen las mejores valoraciones de los encuestados.
Toda esta información ha resultado de mucha utilidad para poder desarrollar una de las herramientas más interesantes para la gestión de las organizaciones deportivas, como es la metodología DAFO. Esta metodología intenta integrar en un mismo análisis los aspectos externos e internos que influyen positiva o negativamente en la organización. A continuación se presenta la matriz DAFO establecida para la FEGAR:

DEBILIDADES	**AMENAZAS**
- Carencia en la formación de la directiva. - Necesidad de fomentar y mejorar la comunicación al público vía internet. - Inexistencia de higiene en los vestuarios donde se realizan competiciones organizadas por la FEGAR. - Desacuerdo en la gestión de los recursos humanos, económicos y materiales. - Desconocimiento por parte de algunos colectivos del material y de técnico que está al cargo de la federación. - Ausencia de material competitivo. - Escasa eficacia a la hora de resolver las reclamaciones o sugerencias.	- Falta de la implantación de un Plan Estratégico en la FEGAR - Falta de patrocinadores privados y dependencia de los recursos económicos por parte de la administración pública - Clubs con tendencia a adquirir competencias de la federación - Deportistas que emigran a otras comunidades. - excesiva promoción del deporte espectáculo con carácter profesional. - Diversidad de deportistas olímpicos de otros deportes en la comunidad Gallega. - Cambio de hábitos sociales hacia actividades de menos exigencia. - Posición del remo respecto a otros deportes.
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
- Buena realización de los eventos organizados por parte de la FEGAR. - Excelente gestión arbitral - Competiciones controladas y buena aplicación del reglamento en el campo de regatas.	- La FEGAR es la federación de remo en toda España que cuenta con más clubs de remo. - Nuevo espacio deportivo, aún por explotar, en As Pontes. - El deporte como valor en alza, tanto en el plano promocional como en el formativo. - Centro de tecnificación en Galicia con la modalidad de remo. - Zona de entrenamiento al aire libre, por lo que no es necesario grandes infraestructuras para realizar la actividad.

Tabla3. Matriz DAFO que concluye la elaboración del diagnóstico de la FEGAR

A partir del análisis DAFO presentado en la tabla 3 se han determinado cuatro objetivos para ser alcanzados en el periodo 2014-2018. También se ha determinado la selección de estrategias que permitan su consecución:

Objetivo 1: Mejorar la comunicación externa e interna de la FEGAR
Estrategia 1.1: Diseño atractivo, más funcionalidad y actualización de la web periódicamente (calendario de competiciones, regatas y resultados oficiales, normativas, circulares, etc.)

Estrategia 1.2: Implementar el proceso de información de la organización
Estrategia 1.3: Establecer mecanismos y canales de comunicación interna periódica con los deportistas y técnicos.
Objetivo 2: Disponer de asesoramiento profesional en la gerencia de la FEGAR
Estrategia 2.1: Incorporar recursos humanos de alta cualificación a la federación
Estrategia 2.2: Optimizar los RRHH disponibles en la federación, estableciendo planes de formación que agilicen el funcionamiento administrativo
Estrategia 2.3: Disponer de asesoramiento profesional en la gestión económica financiera que permita una mayor captación de recursos
Objetivo 3: Organizar eventos deportivos atractivos para los deportistas de base que aumenten la participación en la modalidad de banco móvil.
Estrategia 3.1: Organizar campamentos que incluyan regatas en Castrelo de Miño
Estrategia 3.2: Dotar de premios en material deportivo para los ganadores de las regatas
Estrategia 3.3: Organizar campañas de difusión de las competiciones
Objetivo 4: Crear un grupo de deportistas que reciban los recursos necesarios para su especialización, hasta llegar al alto nivel.
Estrategia 4.1: Seleccionar a deportistas de forma periódica para mantener una alta motivación entre los remeros.
Estrategia 4.2: Hacer concentraciones periódicas con los remeros seleccionados y proporcionarle recursos, a través de patrocinadores individuales.
Estrategia 4.3: Garantizar una competición al año como selección ya sea nacional o internacional
A partir de la selección de estrategias ligadas a cada objetivo, se proponen de forma concreta los proyectos que harán que estas estrategias se lleven a cabo de una forma eficaz y eficiente. A continuación se muestran los proyectos planteados, su relación con cada objetivo y con cada estrategia que se ha redactado anteriormente en el PE.

Proyecto 1. Código P1-1.1 Cambio de imagen de la FEGAR en la web
Objetivo 1: Mejorar la comunicación externa e interna de la FEGAR
Estrategia 1: Diseño atractivo, más funcionalidad y actualización de la web periódicamente
Proyecto 2. Código P2-135.323123 La FEGAR más comunicativa.
Objetivo 1: Mejorar la comunicación externa e interna de la FEGAR
Objetivo 3: Organizar eventos deportivos atractivos para los deportistas de base que aumenten la participación en la modalidad de banco móvil.
Proyecto 3. Código P3-2.12 Optimización de los RRHH en la FEGAR
Objetivo 2: Disponer de asesoramiento profesional en la gerencia de la FEGAR
Estrategia 2.1: Incorporar recursos humanos de alta cualificación a la federación
Estrategia 2.2 Optimizar los RRHH disponibles en la federación, estableciendo planes de formación que agilicen el funcionamiento administrativo
Pryecto 4: Código: P4-2.3 Captación y optimización de los recursos económico-financiero
Objetivo 2: Disponer de asesoramiento profesional en la gerencia de la FEGAR
Estrategia 2.3: Disponer de asesoramiento profesional en la gestión económica financiera que permita una mayor captación de recursos
Objetivo 4: Crear un grupo de deportistas que reciban los recursos necesarios para su especialización, hasta llegar al alto nivel.

Estrategia 4.2: Hacer concentraciones periódicas con los remeros seleccionados y proporcionarle recursos, a través de patrocinadores individuales.

Proyecto 5: Código: P5-3.12 Motivando con eventos

Objetivo 3: Organizar eventos deportivos atractivos para los deportistas de base que aumenten la participación en la modalidad de banco móvil.

Estrategia 3.1: Organizar campamentos que incluyan regatas en Castrelo de Miño

Estrategia 3.2: Dotar de premios en material deportivo para los ganadores de las regatas

Proyecto 6: Código: P6-4.123 Selección de talentos

Objetivo 4: Crear un grupo de deportistas que reciban los recursos necesarios para su especialización, hasta llegar al alto nivel.

Estrategia 4.1: Seleccionar a deportistas de forma periódica para mantener una alta motivación entre los remeros.

Estrategia 4.2: Hacer concentraciones periódicas con los remeros seleccionados y proporcionarle recursos, a través de patrocinadores individuales.

Estrategia 4.3: Garantizar una competición al año como selección ya sea nacional o internacional

DISCUSIÓN

El objetivo de este trabajo era crear el Plan Estratégico de la Federación Gallega de Remo (FEGAR) para el periodo 2014-2018, siguiendo los pasos de elaboración de un diagnóstico previo, a través de la contextualización de la FEGAR, de pulsar la valoración de la calidad que los usuarios tienen de la FEGAR, para poder implementar un análisis DAFO sobre el que poder sustentar la elección de los objetivos y de las estrategias que permitan conseguirlos, así como los proyectos que deben concretar este plan estratégico.

Existe una fuerte evidencia sobre los beneficios que supone para una organización deportiva implementar su plan estratégico (Cámara, 2005; Mestre et al., 2002; París, 2007; Quesada y Díez, 2007). Sin embargo, parece que los directivos de las federaciones deportivas son reacios a cambiar la forma de trabajar debido a la amplia experiencia que poseen muchos de ellos, quizá por eso es tan inusual encontrar un plan estratégico en una federación deportiva. Esta idea coincide con la expresada por Soucie (2002) cuando constata, que en numerosos casos los gestores de la actividad física emprenden un proyecto sin planificación alguna. Soucie (2002) atribuye este hecho a la impaciencia por obtener resultados, a la falta de reflexión de los gestores para realizar una buena planificación, e incluso a la pereza mental e incapacidad para realizar el esfuerzo necesario que logre una correcta planificación.

Elaborar un diagnóstico previo es el elemento clave que nos permitirá tomar decisiones adecuadas en forma de objetivos que sean desarrollados a través de estrategias adecuadas. Los primeros datos del diagnóstico indican que a pesar de la disminución del número de licencias deportivas de remo, el número de clubes en Galicia se mantiene, por lo que cabe aventurar que algunos clubes que aún figuran como activos hayan cesado en su actividad deportiva debido a la falta de remeros. Este hecho supone un serio riesgo para la FEGAR.

El diagnóstico supone un paso relevante si se quiere iniciar el camino hacia la calidad, tal y como sugieren Senlle et al. (2004), efectuar un diagnóstico de la organización desde la perspectiva de los responsables, junto con la percepción de los trabajadores y usuarios ayudará a tener una visión completa de todos los componentes implicados en el sistema deportivo. Pulsar la valoración de la calidad percibida que tienen los usuarios parece ser relevante, ya que supone una de las herramientas de mayor potencial para conocer las demandas de los usuarios, permitiendo alcanzar un gran conocimiento de la realidad, con bajo coste económico y con un ahorro considerable de esfuerzo y de tiempo (Dorado y Gallardo, 2005). En opinión de estos autores, los usuarios son los principales protagonistas en la prestación de un servicio deportivo y constituyen el fin último en los objetivos de la organización. Además es necesario señalar que la satisfacción del cliente no es algo estable sino que seguramente variara a lo largo del tiempo en función de cómo vaya percibiendo el servicio que recibe.

Méndez (2010) sugiere que los directivos tienen una valoración positiva (buena o muy buena) de la Gestión de la Calidad de las Federaciones Deportivas Gallegas, sin embargo no se tiene en cuenta la valoración que tienen de la gestión de otros grupos de interés como son los deportistas, jueces, etc. Este hallazgo contrasta con los resultados obtenidos por la encuesta realizada en este trabajo donde la percepción que se tiene sobre el trabajo de la directiva no es positiva, ya que solo el 10% opina que lo están haciendo bien y que su profesionalidad es buena o muy buena, y donde además la gestión de los recursos y de la información de la FEGAR tampoco obtiene una valoración positiva. No obstante, estos datos deben ser tomados simplemente como una primera aproximación, ya que es necesario diseñar y validar un cuestionario ad hoc que permita conocer de una forma científica el grado de satisfacción de los agentes que conforman la FEGAR para poder realizar un análisis DAFO más exhaustivo, así como llegar a encuestar a una muestra representativa de la misma. Este hecho es una limitación de este estudio, ya que el diagnostico debe incluir la valoración de la calidad percibida de la propia directiva, de los trabajadores y también de los usuarios, deportistas, padres, etc. de tal forma que permita contrastar los resultados entre los diferentes agentes que interactúan en la FEGAR

No obstante, el análisis DAFO mostrado en este trabajo ha resultado útil para tomar decisiones, sabiendo el punto de partida, sobre qué quiere conseguir la FEGAR a medio plazo. La limitación de establecer solo cuatro objetivos parece oportuna si realmente se quiere ejecutar este plan estratégico, ya que debe estar bien dimensionado. De igual forma ocurre con los proyectos, seis en total, que dan cobertura a estos cuatro objetivos y sus correspondientes estrategias. No se ha observado establecer mecanismos de seguimiento y control del PE, ya que se ha estimado conveniente que sea cada proyecto el que implemente sus propios procesos de seguimiento y control, tal y como aparece en las estructuras predictivas de gestión de proyectos como la guía PMBOK (PMI, 2013) o el modelo PRINCE2 (OGC, 2009). Para cerrar en firme el PE hubiera sido necesario dotar de partida presupuestaría a cada uno de los proyectos y haberlos distribuido temporalmente en el periodo determinado para ejecutar el plan estratégico. Ambas acciones no han podido ser llevadas a cabo hasta ahora.

CONCLUSIONES

En conclusión, se ha propuesto un PE a la FEGAR para el periodo 2014-2018, siguiendo los pasos de elaboración de un diagnóstico que concluye en un análisis DAFO. A partir de este análisis se han determinado cuatro grandes objetivos: Mejorar la comunicación externa e interna de la FEGAR; Disponer de asesoramiento profesional en la gerencia de la FEGAR; Organizar eventos deportivos atractivos para los deportistas de base que aumenten la participación en la modalidad de banco móvil; y Crear un grupo de deportistas que reciban los recursos necesarios para su especialización, hasta llegar al alto nivel. Para cada uno de ellos se han seleccionado varias estrategias que se desarrollarán de forma concreta en seis proyectos: cambio de imagen de la FEGAR; La FEGAR más comunicativa; Optimización de los RRHH de la FEGAR; Captación y optimización de los recursos económico-financieros; Motivando con eventos, y Selección de talentos. Este PE supondría el primero en toda la trayectoria de esta federación.

APLICACIÓN PRÁCTICA

El conocimiento sobre el método de elaboración de un PE, y el ejemplo que supone este trabajo dentro de una federación deportiva podría animar a las directivas de otras federaciones deportivas a realizar su PE, es decir a disponer de una guía, de una hoja de ruta, en un periodo de tiempo limitado, que especifica la ejecución de determinados proyectos para conseguir los objetivos marcados, sin embargo, son muy escasas las federaciones que actualmente tienen una clara hoja de ruta a través de un PE. Además la realización del PE es sólo el primer paso, ya que a continuación deben iniciarse, planificarse, ejecutarse, controlarse y cerrar los proyectos anidados en él, que harán realidad el PE. Un PE que no desarrolle sus proyectos será simplemente un documento vacío o una declaración de intenciones.

REFERENCIAS

Anguera, M.T. (2005). *La metodología selectiva en la Psicología del deporte*. En Hernández-Mendo (coord.). Psicología del Deporte: Metodología. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva

Cámara, L. (2005). *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. Madrid: CIDEAL- Fundación asistencia técnica para el desarrollo.

C.S.D. (2102). *Licencias y Clubes 2012. Clasificación de federaciones por licencias,* 2012. Extraído del 25 de mayo, 2013 del sitio Web*:* http://www.csd.gob.es/csd/ asociaciones/ 1fedagclub/03Lic/

Departamento de Cultura del Gobierno Vasco. (2003). Plan estratégico del remo 2003-2007. Dirección General de Deportes. Gobierno Vasco. Extraído del 27 de octubre, 2013 del sitio web: https://www.euskadi.net/r46-518/es/contenidos/informacion/plan_remo_2003_2007/es_5962/adjuntos/plan_estrat_remo_31_03_03.pdf

Dorado, A. y Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: INDE

Méndez, B. (2010). La calidad de la gestión en las federaciones deportivas gallegas. *Tesis doctoral no publicada.* Universidad de Vigo.

Mestre, J.A. Brotóns, J.M. y Álvaro, M. (2002). *La gestión deportiva: clubes y federaciones.* Barcelona: INDE

OGC - Office of Government Commerce (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2 2009 edition*. London: The Stationery Office

París, F. (2007). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo

PMI (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide). Fifth Edition. Pennsylvania: Project Management Institute

Quesada, S. y Díez, M.D. (2007). *Dirección de Centros Deportivos. Principales funciones y habilidades del director deportivo*. Barcelona: Paidotribo.

Senlle, A., Gallardo, L. y Dorado, A. (2004). *Calidad en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Gestión 2000.

Serrano-Gómez, V., Rial Boubeta, A., García-García, O. y Gambau Pinasa, V. (2013). QGOLF-9: a scale to assess perceived quality in golf clubs. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 111-121.

Serrano-Gómez, V., Rial-Boubeta, A., García García, O. y Gambau Pinasa, V. (2010). La evaluación de la calidad percibida del servicio como elemento clave para la gestión de los clubs de golf en España. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 102, 95-105.

Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona: INDE