



RÍO NEGRO  
UNIVERSIDAD NACIONAL

2024

# Plan Estratégico del Club Unión Alem Progresista

**Estudiante: Furlan, Mauro  
Daniel**

**Licenciado: Carbajal, Roberto**



# ÍNDICE

<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>Fundamentación</b>	<b>4</b>
<b>Finalidad</b>	<b>5</b>
<b>Justificación</b>	<b>6</b>
<b>Caracterización de la ciudad</b>	<b>7</b>
<b>Abordaje metodológico</b>	<b>8</b>
<b>Componentes de una organización</b>	<b>9</b>
<b>Plan estratégico (PE)</b>	<b>10</b>
<b>Misión y visión</b>	<b>13</b>
<b>Matriz FODA</b>	<b>14</b>
<b>Objetivos</b>	<b>18</b>
<b>Estrategias</b>	<b>19</b>
<b>Formulación de estrategias</b>	<b>20</b>
<b>Selección de estrategias</b>	<b>21</b>
<b>Plan Operativo Anual (POA)</b>	<b>23</b>
<b>Proyectos</b>	<b>24</b>
<b>Indicadores de control, seguimiento y evaluación</b>	<b>40</b>
<b>Control, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual</b>	<b>44</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>46</b>



## **Resumen:**

En el siguiente trabajo, se intenta hacer un análisis detallado de la situación actual del club para luego, a través de distintos instrumentos y con diversos recursos, proponer una serie de proyectos y generar nuevas actividades y formas de desarrollo de las mismas. Para ello se proponen planes de acción orientados a utilizar la mayor cantidad de recursos existentes en la institución generando el menor desembolso posible de dinero. Para el desarrollo de los planes y proyectos se ha realizado un análisis en profundidad tanto de los aspectos internos como de los aspectos externos que más influyen en el club, resumiendo al mismo en un DAFO, a partir del cual se han establecido una serie de objetivos que se desean alcanzar mediante distintas estrategias e iniciativas.

Resulta necesario plantear y desarrollar proyectos que involucren no sólo a deportistas sino también crecer en lo que refiere a la masa societaria y hacer que ésta aumente de manera considerable. De esta forma, la institución podrá crecer en el aspecto económico, social, político, en materia de recursos humanos y también en la fase de infraestructura.

A su vez, el hecho de divulgar, hacer propaganda, brindar asesoramiento mediante redes sociales, canales de comunicación como radios y programas locales, será una gran ayuda para poder ofrecer las actividades y deportes que se implementen con el correr del tiempo mediante diversos planes de acción y proyectos.

**Palabras claves:** Proyectos, plan.



## **Fundamentación:**

La innovación y la promulgación de actividades y de distintos deportes, trae aparejado un aumento de la masa societaria, de usuarios, de recurso humano capacitado para llevar a cabo distintas tareas y también la explotación de espacios vacíos que no tienen un fin determinado. La explotación y utilización de estos últimos ayuda a la obtención de ingresos económicos, permite el desarrollo de nuevas actividades y deportes, por lo tanto, incrementa también la masa societaria y la cantidad de usuarios del club. Los recursos materiales disponibles, la infraestructura y el recurso humano que se encuentre a disposición serán elementos claves para atraer público en general, en diversos rangos etarios. Desde edades tempranas hasta adultos y adultos mayores.

La gestión de nuevos proyectos, actividades y deportes va a ayudar al club en la difusión de su nombre a través del marketing, ya sea por medio de redes sociales, medios de comunicación e inclusive en propagandas vía formato papel. No obstante, dependiendo de las actividades que se lleven a cabo, podrán abrirse nuevas puertas para afiliarse a federaciones, ligas, compartir proyectos y convenios con entidades privadas y con o sin fines de lucro. De esta manera, el nombre del club, crecerá de manera más rápida y le permitirá alcanzar otros objetivos indirectamente a los que ya posee.

Generar convenios, crear nuevos vínculos y establecer nuevas relaciones traerá aparejado nuevas oportunidades de crecimiento económico, de su infraestructura, ofrecerá nuevas fuentes de trabajo, permitirá saldar deudas y crear nuevos planes y proyectos a futuro con otros o manteniendo los mismos objetivos.

El objetivo principal es lograr una mejora en la oferta de servicios, adaptándonos a lo que buscan los miembros de la comunidad actualmente. Como consecuencia de estas acciones, se espera lograr mayor número de socios activos y reducir la tasa de abandono logrando una situación financiera más equilibrada para el club que permita tener un remanente de dinero para seguir realizando mejoras en diversos aspectos. Para lograr y cumplir los objetivos resulta necesario que haya un plan de acción en donde la institución y todo el recurso humano que la compone ejerzan diversas tareas, ofrezcan propuestas, ideas innovadoras, se predispongan a la escucha del público que asiste al club en pos de mejorar, estar abiertos al diálogo para fortalecer las buenas acciones y poder hacer una retroalimentación entre las debilidades que existieran en pos de mejorarlas o revertirlas.

La oferta de servicios va de la mano con el desarrollo y ejecución de proyectos que sean diversos en cuanto a tipos de actividades a brindar, rangos etarios involucrados, relación con otras instituciones, convenios con empresas privadas e implementación de acciones a seguir. Todo lo antes mencionado traerá aparejado un aumento del número no sólo de usuarios de la institución sino también un aumento de la masa societaria a la cual habrá que brindarle beneficios para poder mantenerla y hacer que sean parte de asambleas y toma de decisiones a nivel político y estructural de la institución.



### **Finalidad del proyecto:**

El proyecto pretende generar la atracción hacia la actividad física por parte de la sociedad en general en sus diferentes rasgos etarios. Para lograr ello, es necesario contar con una planificación que permita observar y constatar resultados a corto, mediano y largo plazo en relación a los objetivos planteados desde el principio tanto por la gente que asiste a mejorar su calidad de vida como también por parte de la institución y el staff que lleva a cargo el desarrollo de la actividad.

Resulta muy necesario que las personas presenten atracción y entusiasmo por mejorar su calidad de vida, por hacer que la misma sea lo más eficiente posible y tratar de reducir inconvenientes relacionados a la salud.



## **Justificación: ¿Qué es y por qué un Plan Estratégico?**

Para Ander-Egg (1989) planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano con las que se pretende alcanzar determinados objetivos, habida cuenta de la limitación de los medios (p. 9).

París Roche (2011) establece que la planificación puede ser formal o informal, que exige una reflexión sobre nuestro entorno, suponiendo una previsión de lo que puede llegar a pasar y realizando una toma de decisiones sobre lo que se quiere hacer. A su vez, se considera a la planificación como un proceso inseparable de la dirección (pp. 12-13).

Si nos abocamos al ámbito deportivo, la planificación puede ser entendida como *“un proceso que persigue la consecución de unos resultados, establecidos de antemano, en relación a unas necesidades, existentes o creadas; su sistemática consistirá en analizar, prever y ordenar las acciones posibles y los medios disponibles, buscando la eficiencia y la eficacia, controlando y evaluando su desarrollo y los logros alcanzados”* (Mestre Sancho, 2004).



## **Caracterización de la ciudad de Allen:**

La ciudad de Allen posee unos 40.000 habitantes. Es una ciudad que en sus últimos años ha crecido demográficamente, se ha expandido en cuanto a su territorio y en cuanto a su producción y oferta laboral. Respecto a su territorio, se puede establecer que los loteos sociales han aumentado en un gran número y cada vez son más las zonas rurales que quedan en extinción y son reemplazadas por zonas urbanas y pequeñas viviendas.

En cuanto a su oferta laboral, es una ciudad que se caracteriza por la agricultura (fundamentalmente por la producción de pera) y con los últimos años tomó mucha fuerza la extracción de petróleo y gas. Esto último ha creado muchos puestos de trabajo y en un punto hasta le ha sacado lugar a la agricultura.

En lo que refiere a la actividad deportiva, la ciudad es conocida por ser la capital del ciclismo. Una vez por año (noviembre/diciembre) se organiza la famosa “Vuelta al Valle” que acoge a ciclistas de ciudades, provincias y hasta incluso han venido a competir deportistas de otros países como Chile, Uruguay y Colombia.

Por otra parte, hay 3 clubes de fútbol y que a su vez, tienen ofertas de otras actividades deportivas como lo son el básquet, natación, vóley, hockey, karate, boxeo, etc. También hay clubes que se dedican exclusivamente a un solo deporte como el rugby y el hockey. En cuanto a gimnasios hay varios y con diversas variedades de práctica (funcional, zumba, aerobox, etc). Si bien la oferta en lo deportivo es variada, lo cierto es que muchos docentes prefieren trabajar en la parte estatal por una salida laboral segura, sueldos en blanco, entre otras. Otra de las cuestiones no menores que tiene la ciudad es la falta de espacios o infraestructura para poder desarrollar los deportes dado que cuenta con un solo polideportivo y no es suficiente para albergar a tanta cantidad de instituciones. Estas últimas recurren al espacio libre y público pero sin ser propicio para la práctica estrictamente deportiva que una disciplina requiere como lo es el caso de los deportes de conjunto.

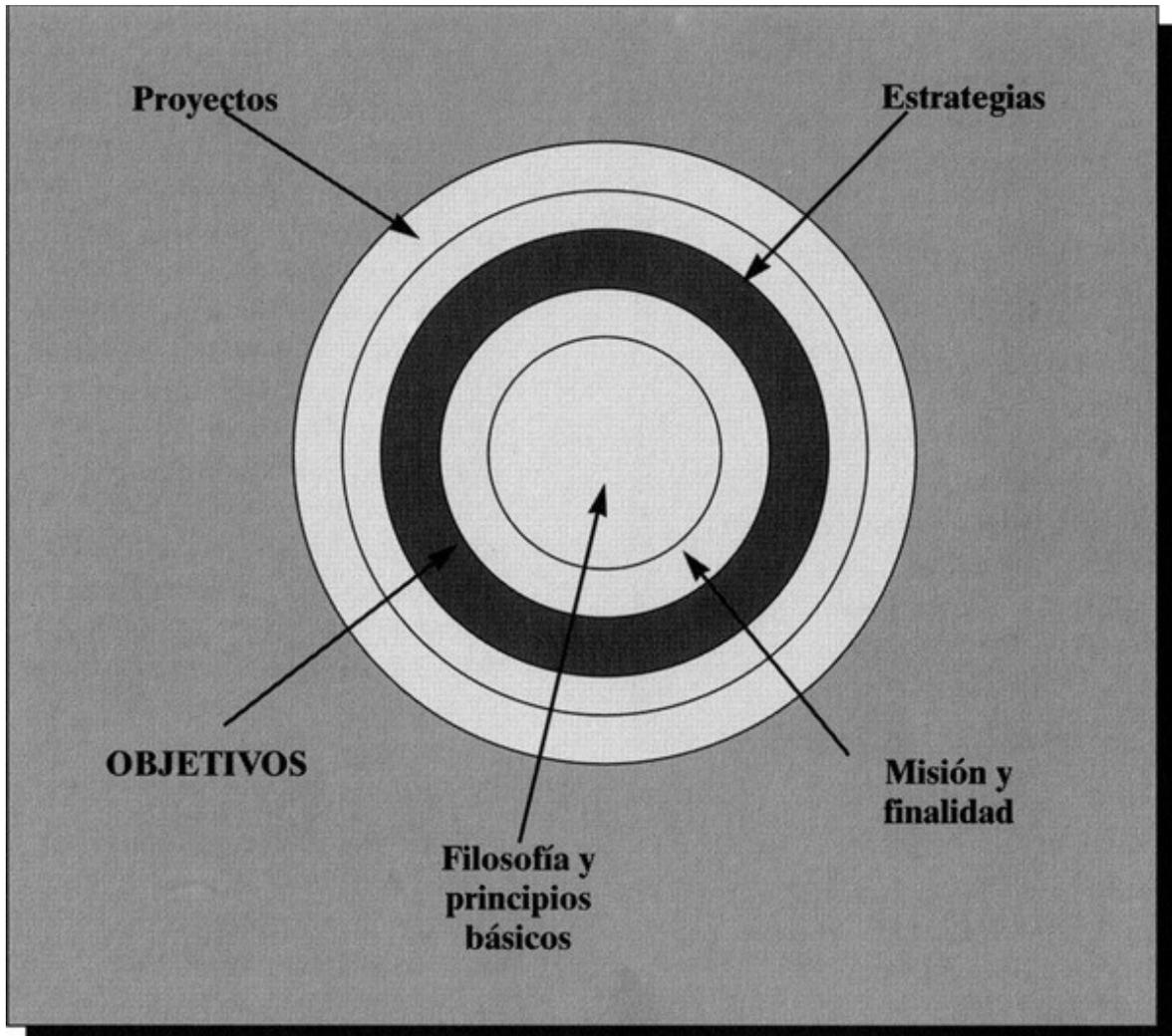


### **Abordaje metodológico:**

El fin es poder implementar estrategias que promuevan un avance en la institución con respecto a las ofertas de actividades de práctica y variedad de deportes. De esta forma, el club tendrá un avance no sólo en la cuestión deportiva sino también en lo económico, en la explotación de espacios que habitualmente no son utilizados, en la jerarquización del recurso humano disponible, en el aumento de usuarios de las instalaciones y a su vez, aumentar la cantidad de socios en diferentes rasgos etarios.

Por otra parte, pensar y planificar proyectos que sean puntuales y cíclicos, es decir, que tengan un inicio y un final y otros que se puedan repetir con el correr de todos los años. Que los proyectos sean puntuales y cíclicos dependerá de la institución, recurso humano disponible, infraestructura, planificación de los mismos y con la misión y la visión del club.

**Componentes de una organización:**



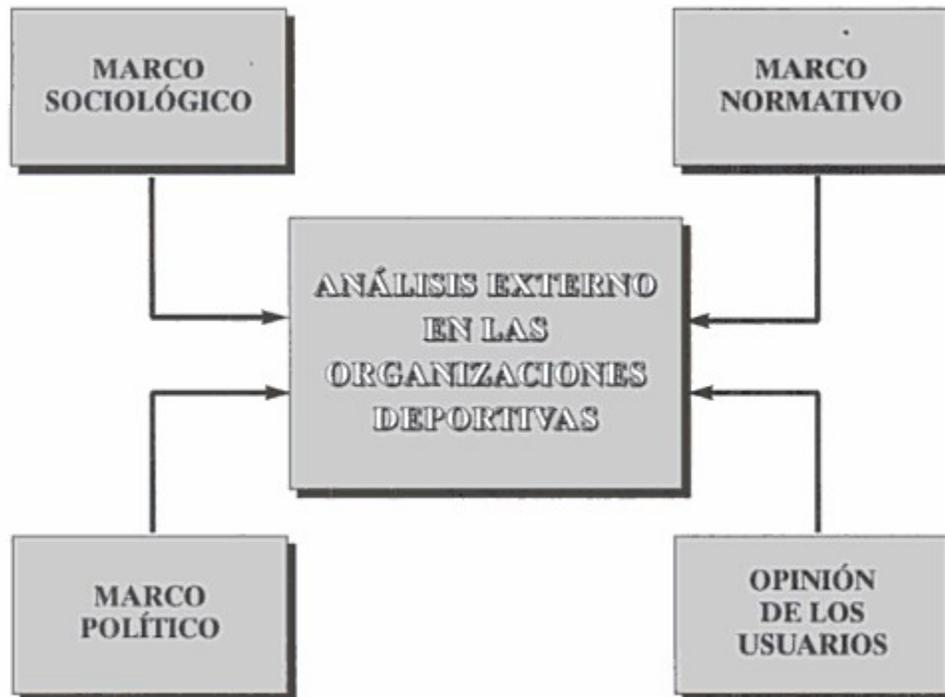


## Plan estratégico:

### Elementos:

#### Club Unión Alem Progresista, Allen Río Negro

### Análisis del entorno:



### 1. Análisis externo:

Hay socios pero los mismos no se encuentran comprometidos con las asambleas, con los avances de la institución y esto lleva a que el crecimiento de la institución sea paulatino. Por otra parte, muchos radios de la zona piden realizar entrevistas para informar y darle una visión al público en general acerca del crecimiento de la institución, qué posibilidades y ofertas ofrece la comunidad en general. Con respecto a las radios locales, hay una (FM 94.1) que realiza publicidad y refuerza las ofertas deportivas que brinda la institución. Por otra parte, se contrató a un licenciado en periodismo deportivo para poder hacerse cargo del marketing, publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram y también se encarga de redactar la información y llevar la publicidad a la radio. Cada profe de las actividades, deportes y disciplinas le envía fotos acompañadas con un pequeño comentario del evento deportivo desarrollado y el periodista se encarga de realizar las redacciones de las diferentes páginas con las que cuenta el club.



## 1.1 Marco sociológico:

Producto del incremento de las actividades deportivas, muchos ciudadanos han comenzado a interiorizarse por las prácticas y entrenamientos y esto trae aparejado un mayor número de deportistas y a su vez, socios del club. Esto lleva a que haya muchas personas que provienen de diferentes entornos y estatus sociales puedan relacionarse entre sí para lograr diferentes objetivos trazados como grupo, institución y equipos. En este caso, la sede del club reabrió sus puertas luego de un tiempo muy extenso, se llevaron a cabo refacciones y ahora puede albergar eventos festivos y también disciplinas y actividades como por ejemplo funcional, EFI, zumba, trampolín, aerobox, aikido, karate, judo, boxeo, entre otras más. La sede se encuentra ubicada en la zona céntrica de la ciudad y a su vez es un espacio que le brinda socios, cantidad de usuarios al club y un mayor rédito en cuanto a su economía. A su vez, genera más oferta laboral debido a la contratación de profesionales y staff para desarrollar las actividades.

## 1.2 Marco político:

Años anteriores, cuando el club tuvo su participación durante mucho tiempo en torneos federados ya sea de fútbol, básquet o natación, sufrió la falta de aporte del gobierno provincial debido a irregularidades con respecto a los servicios públicos y con respecto a la AFIP. Si bien el gobierno local ofrecía una ayuda económica, la misma no era suficiente para solventar los enormes gastos que suponen afrontar torneos federales.

Actualmente, el club ha podido ir regularizando sus deudas (aún queda subsanar) y es por ello que tanto el gobierno local como el provincial han realizado aportes económicos y materiales para que los y las deportistas puedan competir y cumplir con sus diversos objetivos deportivos. Tal es así, que tanto básquet como fútbol y natación se encuentran en vísperas y en participación constante (caso de natación) de torneos federales y nacionales.

## 1.3 Marco normativo:

Tanto a nivel municipal como a nivel provincial, se exige un balance económico con pasivos y activos y de esta forma se puede brindar ayuda económica estatal. Para lograr ello, el club debe tener una personería jurídica para adquirir una legalización en cuanto a ingresos y egresos económicos.

Estar al día con los gastos de servicios públicos y administrativos, significará poder adquirir una ayuda estatal para poder afrontar gastos que no sólo tengan que ver con la parte administrativa sino también con la parte deportiva del club.

Cada disciplina que posee el club tiene un referente que cumple la función de coordinador y no sólo gestiona recursos para dicho deporte sino también brinda inquietudes al presidente y a la subcomisión perteneciente. Es decir, cada deporte tiene sus recursos humanos encargados de coordinar la actividad, captar fortalezas y falencias. En este caso, la sede del club está a cargo de un secretario y el club está



gestionado por la subcomisión de básquet, natación y fútbol. Cada una de estas comisiones y secretario (en el caso de la sede) tiene la función de organizar eventos y luego en las reuniones de subcomisiones se lo comunican al presidente para poder gestionar gastos, ganancias y cuestiones económicas varias.

#### **1.4 Opinión de los usuarios:**

A modo general y por medio de charlas y preguntas generales sin un carácter formal, la opinión de los usuarios con respecto a la dirigencia y gestión del club es positiva dado que al ser un cuerpo directivo joven, notan cambios positivos, capaces de escuchar distintas voces y opiniones de usuarios y también capaces de reivindicarse cuando el error se hace presente. Los usuarios creen que el apoyo a pesar del error en algunos casos es fundamental debido a que el club estaba en deterioro en diversos aspectos y esta nueva dirigencia con el correr del tiempo ha realizado mejoras de las tantas que aún quedan. Otra de los puntos que mencionan es que son pocos los socios votantes y que asisten a las asambleas para interiorizarse de los diferentes temas. Es un punto en el cual hacen hincapié para que la CD comience a reforzarlo.

#### **2. Análisis interno:**

La institución genera muchos gastos públicos y se abonan a valor comercial. A esto se suma el alto presupuesto que se debe invertir en infraestructura, recurso humano, elementos e insumos que hacen a la práctica cotidiana y también el transporte para trasladar a los diferentes equipos para las competencias. Cada deporte tiene un costo y en muchas ocasiones el ingreso económico es menor que el que se paga. En este caso, los servicios públicos son los que más dinero demandan porque se abonan a costo comercial y esto hay que sumarle que el club ya tenía un pasivo de deuda con respecto a este ítem. Sumado a esto, los transportes y los costos de competencia de cualquier torneo o liga (dependiendo del deporte) generan sus gastos pero se ha podido sobrellevar de buena forma, es decir, se han recaudado fondos para las deudas y para poder continuar con el desarrollo de las actividades planificadas.

El aumento de actividades y prácticas, va a generar un gasto para la institución pero a su vez, va a doblar los ingresos no sólo económicos sino también en lo que se relaciona al recurso humano, ya sea en el aumento de socios, de profesores capacitados y de usuarios. La misión y la visión del club se encuentran ligadas al desarrollo del marco interno, en donde se describe cuál es la situación actual en lo económico, estructural, contextual y cuál es el objetivo del mismo.



## Misión y Visión:

### Misión: ¿Qué es?

Expresa la naturaleza implícita de la organización. Son poco modificables en el corto o mediano plazo. Es el núcleo más estable.

**CUAP:** La misión del club es poder brindarle a la sociedad allense la posibilidad de contar con actividades físicas, sociales, inclusivas y deportivas con los elementos necesarios que requiere cada disciplina y a su vez brindar los lugares y espacios físicos adecuados para que los miembros de la comunidad logren su mejor desarrollo integral en cuanto a sus capacidades físicas, de salud, psicológicas y sociales.

### Visión: ¿Qué es?

Implica explicitar y amalgamar los deseos consensuados de los integrantes de la organización acerca de la orientación a seguir. Actualiza la misión en forma más concreta.

**CUAP:** En el curso de 4 años, el club Unión será la institución deportiva que más personas albergue y la que mayor número de socios posea en la ciudad gracias a la gran oferta de actividades y disciplinas que ofrezca para una práctica saludable y de confiabilidad.



## Matriz FODA: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

### 1. Fortalezas:

- ✓ Se puede establecer que hay espacios cerrados y abiertos de práctica. Con respecto a los primeros, hay una cancha de básquet con tribunas para 1000 espectadores aprox., pileta climatizada, un quincho de usos múltiples, un gimnasio de dimensiones reducidas, los box de boxeo y karate, también hay una cancha de pelota paleta, un salón de bochas de 40 x 25 mts, una sede en la zona céntrica de 40 x 25 aprox y cada uno de estos espacios cuenta con baños y vestuarios (excepto la sede que contiene cocina). Los espacios abiertos son: cancha de fútbol con capacidad para 4000 espectadores aprox., 3 canchas de fútbol 5 con césped sintético (18 x 30 mts), una cancha de fútbol 5 con césped natural y una pileta de competición. Las dimensiones de cada uno de los espacios brindan la posibilidad de realizar prácticas durante todo el año sin motivo de tener que suspender las actividades, es decir, hay múltiples alternativas. Cuando suceden fenómenos climáticos como el caso de lluvias o fuertes vientos, el club ofrece y pone a disposición los espacios cerrados para evitar la suspensión de actividades y tener una posibilidad más de práctica. Cuando hay épocas de mucho calor, posee canchas disponibles al aire libre y también una pileta de competición que se presta a los usuarios con sus respectivos profes con previo aviso para poder coordinar horarios y de esa forma es un servicio más que se le ofrece a los usuarios para poder distender y realizar una fase de relajación.
- ✓ Otra de las fortalezas se encuentra relacionada a que el club tiene 87 años de vida, ya tiene un nombre fijado y se encuentra inmerso dentro de la sociedad no sólo a nivel deportivo sino en cuanto a la infraestructura.
- ✓ El recurso humano que se encuentra trabajando en la institución se encuentra capacitado y formado para llevar adelante lo que compete a cada uno en sus tareas. Se destaca también el hecho de poder incorporar personas jóvenes que tengan conocimientos actualizados de acuerdo a la realidad que se va presentando en el día a día.



## 2. Oportunidades:

- Hay una búsqueda constante de personas capacitadas en diferentes áreas y en este caso, se aprovecha que en la ciudad hay una facultad de enfermería para que los y las estudiantes puedan desarrollar sus prácticas y a su vez, poder incorporarlos al recurso humano de la institución.
- Otra de las oportunidades que busca el club es la de poder explotar aún más los recursos que tiene disponible y a disposición. Muchas veces los mismos son utilizados pero con tareas menores de acuerdo a la capacidad de espacios y elementos, no obstante, se pretende poder darles un uso que abarque grandes actividades y eventos masivos de todo tipo.
- Actualmente, la ciudad de Allen se encuentra en pleno crecimiento con respecto a la actividad de hidrocarburos. Se sabe que los valores en relación a estas actividades son altos en el mercado no sólo de gastos implicados sino de ganancias que las mismas generan. Para el club es una oportunidad de generar ingresos a partir de la asistencia de los trabajadores de esa rama a realizar actividad física, generar convenios con esas empresas no sólo para la asistencia de sus trabajadores al club sino también como ayuda económica y de ingresos que le sean benéficos al club para desarrollar un crecimiento en cuanto a su infraestructura, masa de usuarios, socios, etc.
- La liga de fútbol femenino ha comenzado a tener mucha preponderancia no sólo a nivel profesional sino también a nivel regional, es por ello, que el club busca el lanzamiento hacia la actividad para incorporar a sus filas equipos de fútbol femenino para competir a nivel social y con el tiempo tratar de consolidarse a nivel federado. Las instalaciones se encuentran disponibles para la práctica y sería una gran oportunidad que el nombre de la institución cobre mayor relevancia en otra disciplina deportiva a nivel regional como lo es el fútbol femenino.
- La sede de la institución se encuentra apta para eventos masivos y disciplinas deportivas, es por ello, que uno de los objetivos principales es incorporar actividades que generen mayor ingreso, cantidad de usuarios y tratar de sumar más socios. La misma tiene una amplia gama de horarios para poder ser utilizada y también cuenta con elementos varios para la práctica de actividad física y también lúdica para niños y niñas de edades tempranas.
- Una oportunidad para la institución sería la de ofertar tarifas por ser usuario de las instalaciones y a su vez, generar más cantidad de socios que permitan aumentar esa masa. Es decir, en las tarifas de usuario, incorporar la tarifa de socio que ayude a adquirir mucho más personal que asista a las asambleas institucionales.



### 3. Debilidades:

- ◆ Una de las grandes debilidades de la institución es no poder contar con recurso humano que trabaje full time por sus trabajos y actividades extras. A su vez, esto trae aparejado las fallas internas como por ejemplo en el control de ingreso de dinero, pagos, administraciones y el difuso manejo de la información en algunos casos.
- ◆ Por otra parte, la falta de interiorización en cuestiones políticas y la falta de participación en las asambleas por parte de los socios es una de las grandes debilidades que presenta el club.
- ◆ Otro aspecto para mencionar en esta matriz es la de no ejercer un cuidado de las instalaciones, no comprometerse con las mismas y esto se relaciona al elevado costo de mantenimiento de la infraestructura en general.
- ◆ La gran cantidad de usuarios que posee el club no es la misma que la cantidad de socios, es por ello, que muchas veces no se cuenta con el apoyo necesario para poder avanzar con cuestiones edilicias, administrativas y políticas.
- ◆ Se destacan la infraestructura del club, la cual ofrece espacios y elementos necesarios e indispensables para poder desarrollar de la forma más completa e integral posible las prácticas, aunque en algunos casos, se continúa con la búsqueda de mejoras en este aspecto dado que algunos espacios no se encuentran con una utilidad en la actualidad.



#### 4. Amenazas:

- X Una de las principales amenazas tiene que ver con la presión que ejerce la AFIP con respecto a las cargas sociales y sindicatos de empleados en blanco. Los embargos de las cuentas y los juicios honorarios también son amenazas sobre las cuales se trabaja constantemente para poder evitarlas o sobrellevarlas.
  
- X Otra de las amenazas tiene que ver con el gran incremento en los costos de servicios públicos. Al haber actividades durante todo el día y durante los 7 días semanales, lleva a que los gastos se incrementen y su remuneración con el paso del tiempo sea cada vez más costosa de poder llevarla al día.



## **Objetivos:**

### ➤ **Generales:**

- Incrementar la práctica de nuevos deportes en distintas categorías masculinas y femeninas.
- Generar aumento de usuarios y socios mediante el uso de instalaciones y realización de prácticas físicas y deportivas.

### ➤ **Específicos:**

- Creación y puesta en marcha de la escuela de formación deportiva en fútbol femenino, hockey, handball, vóley, entre otros.
- Creación de convenios con petroleras para generar ingresos económicos a cambio de uso de instalaciones.

### ➤ **Institucionales:**

- Administrar los espacios físicos y gestionar recursos materiales y humanos para poder albergar nuevas actividades y disciplinas deportivas.
- Incrementar las actividades físicas, deportivas y sociales no sólo en el club sino también en la sede.
- Realizar eventos que generen ingresos económicos. Actualmente se están haciendo refacciones y arreglos para lograr un funcionamiento óptimo de las instalaciones. Mientras tanto se están llevando a cabo actividades como trampolín, zumba, funcional, artes marciales y karate.



## **Estrategias:**

*“Podemos definir “estrategia” como el camino que nos permite alcanzar los objetivos fijados. Los objetivos se alcanzan a través y mediante las estrategias. El origen militar del vocablo se mantiene: “strategos” es el general que conduce al ejercito en la batalla. El objetivo es ganar la batalla, la estrategia es el camino elegido para ello”. Paris, R. F. (2011)*

### ➤ **Generales:**

Las estrategias generales del club están ligadas tener un mayor control de administraciones de los recursos ya sean físicos y/o financieros, contar con recurso humano que disponga de un tiempo prolongado y suficiente para trabajar en la institución, contar con socios más activos y partícipes en decisiones del club, mejoras de infraestucura, interiorización de situaciones que ocurren y se van dando con el correr de los días y también con el incremento del capital económico no sólo para satisfacer gastos públicos sino también para crecer en diversos aspectos ya sean estos físicos (infraestructura), deportivos y financieros (ganancias).



## **Formulación de estrategias:**

### **Estrategias de dirección:**

1. Apertura de espacios vacíos y sin utilidad que posee el club.
2. Incrementar el recurso material y humano para poder llevar adelante las actividades y proyectos.
3. Gestión de recursos financieros que incrementen los ingresos además de los que ya se poseen.
4. Generar programas y convenios con entidades privadas y públicas para adquirir usuarios, socios e ingresos de costos.
5. Organización de eventos masivos que publiciten las actividades y deportes que se llevan a cabo en la institución.
6. Administrar la utilización de espacios físicos disponibles para poder albergar todas las actividades y deportes.
7. Gestionar convenios con entidades públicas y/o privadas para adquirir más espacios físicos disponibles para la práctica.
8. Incrementos de tarifas cada cierto período de tiempo para subsanar gastos públicos, administrativos, de recurso humano y a su vez, para generar un mayor ingreso económico.



## Selección de estrategias:

### Estrategias operativas:

#### 1. Por posicionamiento en el contexto:

##### 1.1 Estrategias ofensivas (FO):

*“Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada.*

*La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, posicionarse para el ofrecimiento de sus bienes y servicios”.*(Paris, R. F.; 2011; pág 83)

- Generar programas y convenios con entidades privadas y públicas para adquirir usuarios, socios e ingresos de costos: Una de las grandes debilidades del club es la falta de socios. Cuenta con muchos usuarios pero no así de socios, entonces, el hecho de generar un convenio con entidades privadas y/o públicas sería una oportunidad para usuarios y a la vez que sean socios para poder utilizar las instalaciones y poder participar de las asambleas. Es decir, el club realiza un convenio con una determinada empresa de petróleo, ofrece sus instalaciones a cambio, recibe dinero, insumo, etc por parte de dicha empresa y los trabajadores de ésta última serían socios además de usuarios.
- Gestionar convenios con entidades públicas y/o privadas para adquirir más espacios físicos disponibles para la práctica: Si bien la institución cuenta con una amplia infraestructura para poder albergar varias actividades y disciplinas, lo cierto es que las oportunidades que surgen para crear nuevos deportes requieren de espacios que puedan ser utilizados a diario y en donde la variabilidad horaria no afecte a todas o la gran mayoría de actividades. Es por ello que la gestión de convenios con un determinado predio puede ser beneficioso ya sea para la utilización de nuevos espacios e infraestructura o bien de ampliar la estrategia mencionada anteriormente.

##### 1.2 Estrategias de adaptación (DO):

*“Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad”.* (París, R. F.; 2011; pág 83)

- Apertura de espacios vacíos y sin utilidad que posee el club: Las oportunidades externas están dadas por deportes y disciplinas que se practican en la actualidad pero que con el correr de estos últimos años, han tomado una mayor relevancia no sólo a nivel profesional sino también a nivel local y regional. Tal es así que el fútbol femenino ha crecido notoriamente en el aspecto antes mencionado y sería una gran oportunidad para la institución poder mejorar una de sus debilidades que es la apertura de espacios vacíos con lo que cuenta para poder albergar dicho deporte (ejemplo, canchas de fútbol 5).



- Otra de las mejoras en sus debilidades sería la de reabrir uno de sus salones de 40 x 25 para albergar deportes como vóley y handball.
- Por otra parte, la acción relacionada a los incrementos de tarifas cada cierto período de tiempo para subsanar gastos públicos, administrativos, de recurso humano y a su vez, para generar un mayor ingreso económico no es seleccionada como una estrategia operativa porque si se generan convenios con empresas públicas/privadas, se promocionan las actividades practicadas en el club, etc. eso puede generar un ingreso importante para la institución y quizás el aumento no es elevado para las actividades. Todo va a depender de cómo se vayan cumpliendo las estrategias. No obstante, el aumento puede ser bajo y de estar forma, tratar de mantener a la mayor cantidad de usuarios y socios posibles.



## Plan operativo anual (POA):

### Características generales:

- ✓ El PO está asociado al PE. Es el día a día de la PE.
- ✓ Es la gestión en sí misma, el instrumento operativo principal.
- ✓ Es el conjunto de proyectos en ejecución del año
- ✓ Se encuentra asociado la rendimiento del personal.
- ✓ Se vincula indefectible al presupuesto asignado.

El Plan Operativo Anual (POA) es un puente entre el nivel estratégico y el nivel operativo de una organización, permitiendo la realización de sus propósitos a través de acciones diarias, siendo a su vez más participativo que el Plan Estratégico (PE) que es propio de los mandos superiores. Se encuentra compuesto por proyectos anuales, objetivos específicos y estrategias funcionales. Los proyectos son las unidades más operativas y mensurables del PE y se pueden definir como un conjunto de actividades articuladas con el fin de producir bienes o servicios, resolver problemas o satisfacer necesidades, con un presupuesto asignado y con responsables de su ejecución; los proyectos están establecidos en un período concreto. Los programas, por su parte, reúnen y articulan un número determinado de proyectos de similar naturaleza, enfocados a un mismo conjunto de objetivos específicos.



## **Proyectos:**

Según París Roche, los proyectos se clasifican de la siguiente manera:

### **1. Proyectos puntuales:**

Son aquellos que tienen fijada claramente una fecha de principio y una fecha de final.  
Son únicos e irrepetibles;

### **2. Proyectos cíclicos:**

Son aquellos que aun pudiendo tener un punto determinado de comienzo y final, se repiten continuamente (normalmente cada año) en el funcionamiento de una organización deportiva;

### **3. Proyectos permanentes:**

Son los que responden a servicios o actividades que están permanentemente activos en la trayectoria de la organización.

Si se analizan los proyectos presentados y descritos, se puede establecer que los mismos tienen relación entre las clasificaciones cíclicas y permanentes porque el objetivo de sus diseños y metas se encuentra pensado con el fin de poder repetirlos cada año y a su vez, que tengan un carácter permanente dentro de la institución para que cada comisión directiva que esté al mando en dicho momento, pueda ejecutarlos con sus respectivos encargados y responsables. Siempre hablando del recurso humano capacitado y con predisposición para dicha tarea.



<b>Objetivo general: Brindar un espacio de actividad física destinado a adultos y adultos mayores</b>												
<b>Estrategia direccional: Actividad física basada de acuerdo a la necesidad de cada persona</b>												
<b>Objetivo del proyecto: Brindar un espacio de actividad física destinada a adultos y adultos mayores que poseen enfermedades no transmisibles.</b>												
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad amplia de infraestructura</li> <li>• Disponibilidad de elementos</li> <li>• Mantenimiento y mejoras de instalaciones</li> <li>• Incremento de participantes en la actividad</li> </ul>												
<b>Proyecto: Newcom</b>												
<b>Responsable: Profesor/es/as a cargo de la actividad</b>												
<b>Recurso financiero: Financiación interna del club</b>												
<b>Inicio y finalización: 03/03/2024 al 20/12/2024</b>												
HITOS	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1- Presentación y aprobación de proyecto	X	X										Acta de aprobación
2- Elaboración folleto publicitario y marketing		X	X									Flyers y propagandas radiales
3- Difusión y apertura de inscripciones a la actividad (newcom)			X									Registro e informes de inscripciones
4- Dictado de clases		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Informes y diagnóstico
5- Difusión mediática de las actividades		X	X	X	X	X	X	X	X	X		Notas periodísticas, videos e imágenes
6- Salidas encuentros recreativos					X	X				X		Encuentros programados con otras instituciones
7- Finalización de ciclo y evaluación de cierre											X	Informe final



<b>Objetivo general: Actividad física para empleados de empresas de gas y petróleo</b>												
<b>Estrategia direccional: Generar un convenio económico y financiero con empresas de hidrocarburos</b>												
<b>Objetivo del proyecto: Brindar un espacio de actividad física destinada a empleados de empresas de gas y petróleo</b>												
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad amplia de infraestructura</li> <li>• Disponibilidad de elementos</li> <li>• Mantenimiento y mejoras de instalaciones</li> <li>• Incremento de participantes en la actividad</li> </ul>												
<b>Proyecto: Entrenamiento funcional</b>												
<b>Responsable: Presidente y profesor/es/as a cargo de la actividad</b>												
<b>Recurso financiero: Financiación interna del club</b>												
<b>Inicio y finalización: 03/03/2024 al 20/12/2024</b>												
<b>HITOS</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>PRODUCTO</b>
1- Presentación y aprobación de proyecto	X	X										Acta de aprobación
2- Elaboración folleto publicitario y marketing	X	X										Flyers y propagandas radiales
3- Difusión y apertura de inscripciones a la actividad (funcional)	X	X										Registro e informes de inscripciones
4- Dictado de clases		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Informes y diagnóstico
5- Difusión mediática de las actividades		X	X	X	X	X	X	X	X	X		Notas periodísticas, videos e imágenes
6- Finalización de ciclo y evaluación de cierre											X	Informe final



<b>Objetivo general: Generar actividades recreativas y de diversión para la comunidad</b>									
<b>Estrategia direccional: Aprovechamiento de espacios e infraestructura libre que posee el club en épocas de receso</b>									
<b>Objetivo del proyecto: Generar un espacio con actividades y juegos para niños y niñas que se encuentran en receso vacacional</b>									
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad amplia de infraestructura (pileta, cancha de fútbol, básquet, buffet)</li> <li>• Disponibilidad de elementos</li> <li>• Aprovechamiento de espacios libres que posee el club</li> <li>• Incremento de participantes en la actividad</li> </ul>									
<b>Proyecto: Colonia de vacaciones en receso de verano para niños y niñas hasta 13 años</b>									
<b>Responsable: Profesor/es/as a cargo de la actividad</b>									
<b>Recurso financiero: Financiación interna del club</b>									
<b>Inicio: 16/12/2024 al 28/02/2025</b>									
<b>HITOS</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>					<b>PRODUCTO</b>
1- Presentación y aprobación de proyecto	X								Acta de aprobación
2- Elaboración folleto publicitario y marketing	X	X							Flyers y propagandas radiales
3- Difusión y apertura de inscripciones a colonia de vacaciones	X	X							Registro e informes de inscripciones
4- Cierre de inscripciones		X							Informes y diagnóstico
5- Realización de actividades de colonia		X	X	X					Notas periodísticas, videos e imágenes
6- Evaluación de proyecto				X					Informe final



<b>Objetivo general: Generar actividades recreativas y de diversión para la comunidad</b>									
<b>Estrategia direccional: Aprovechamiento de espacios e infraestructura libre que posee el club en épocas de receso</b>									
<b>Objetivo del proyecto: Generar un espacio con actividades y juegos para adultos mayores durante los meses de diciembre, enero y febrero.</b>									
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad amplia de infraestructura (pileta, cancha de fútbol, básquet, buffet)</li> <li>• Disponibilidad de elementos</li> <li>• Aprovechamiento de espacios libres que posee el club</li> <li>• Incremento de participantes en la actividad</li> </ul>									
<b>Proyecto: Colonia de vacaciones de adultos mayores</b>									
<b>Responsable: Profesor/es/as a cargo de la actividad</b>									
<b>Recurso financiero: Financiación interna del club</b>									
<b>Inicio: 16/12/2024 al 28/02/2025</b>									
<b>HITOS</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>					<b>PRODUCTO</b>
1- Presentación y aprobación de proyecto	X								Acta de aprobación
2- Elaboración folleto publicitario y marketing	X	X							Flyers y propagandas radiales
3- Difusión y apertura de inscripciones a colonia de vacaciones	X	X							Registro e informes de inscripciones
4- Cierre de inscripciones		X							Informes y diagnóstico
5- Realización de actividades de colonia		X	X	X					Notas periodísticas, videos e imágenes
6- Evaluación de proyecto				X					Informe final



<b>Objetivo general: Generar actividades recreativas y de diversión para la comunidad</b>									
<b>Estrategia direccional: Aprovechamiento de espacios e infraestructura libre que posee el club en épocas de receso</b>									
<b>Objetivo del proyecto:</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la inclusión a través del deporte</li> <li>- Realizar actividades recreativas durante los meses de diciembre, enero y febrero para personas con discapacidad</li> </ul>									
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad amplia de infraestructura (pileta, cancha de fútbol, básquet, buffet)</li> <li>• Disponibilidad de elementos</li> <li>• Aprovechamiento de espacios libres que posee el club</li> <li>• Incremento de participantes en la actividad</li> </ul>									
<b>Proyecto: Colonia de vacaciones para personas con discapacidad</b>									
<b>Responsable: Profesor/es/as a cargo de la actividad</b>									
<b>Recurso financiero: Financiación interna del club</b>									
<b>Inicio: 16/12/2024 al 28/02/2025</b>									
<b>HITOS</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>					<b>PRODUCTO</b>
1- Presentación y aprobación de proyecto	X								Acta de aprobación
2- Elaboración folleto publicitario y marketing	X	X							Flyers y propagandas radiales
3- Difusión y apertura de inscripciones a colonia de vacaciones	X	X							Registro e informes de inscripciones
4- Cierre de inscripciones		X							Informes y diagnóstico
5- Realización de actividades de colonia		X	X	X					Notas periodísticas, videos e imágenes
6- Evaluación de proyecto				X					Informe final



<b>Objetivo general: Incrementar la participación de las mujeres en el deporte</b>												
<b>Estrategia direccional: Establecer relaciones públicas con deportistas mujeres</b>												
<b>Objetivo del proyecto: Brindar un espacio físico y social para la práctica de fútbol femenino</b>												
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad amplia de infraestructura (gimnasio, cancha de fútbol, SUM, playón con césped sintético)</li> <li>• Disponibilidad de elementos</li> <li>• Aprovechamiento de espacios libres que posee el club</li> <li>• Incremento de participantes en la actividad</li> </ul>												
<b>Proyecto: Fútbol femenino</b>												
<b>Responsable: Profesor/es/as a cargo de la actividad</b>												
<b>Recurso financiero: Financiación interna del club</b>												
<b>Inicio y finalización: 03/03/2024 al 20/12/2024</b>												
HITOS	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1- Presentación y aprobación de proyecto	X	X										Acta de aprobación
2- Elaboración folleto publicitario y marketing	X	X										Flyers y propagandas radiales
3- Difusión y apertura de inscripciones a la actividad	X	X										Registro e informes de inscripciones
4- Dictado de clases		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Informes y diagnóstico
5- Difusión mediática de las actividades		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Notas periodísticas, videos e imágenes
6- Finalización de ciclo y evaluación de cierre											X	Informe final



<b>Objetivo general: Incrementar la participación social e inclusiva en el deporte</b>												
<b>Estrategia direccional: Establecer relaciones públicas con deportistas mujeres y hombres</b>												
<b>Objetivo del proyecto:</b>												
-Brindar un espacio físico y social para la práctica de gimnasia artística												
-Desarrollar actividades, jornadas y propuestas inclusivas a través del deporte												
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad amplia de infraestructura (gimnasio, cancha de fútbol, SUM, playón con césped sintético)</li> <li>• Disponibilidad de elementos</li> <li>• Aprovechamiento de espacios libres que posee el club</li> <li>• Incremento de participantes en la actividad</li> </ul>												
<b>Proyecto: Hockey</b>												
<b>Responsable: Profesor/es/as a cargo de la actividad</b>												
<b>Recurso financiero: Financiación interna del club</b>												
<b>Inicio y finalización: 03/03/2024 al 20/12/2024</b>												
<b>HITOS</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>PRODUCTO</b>
1- Presentación y aprobación de proyecto	X	X										Acta de aprobación
2- Elaboración folleto publicitario y marketing	X	X										Flyers y propagandas radiales
3- Difusión y apertura de inscripciones a la actividad	X	X										Registro e informes de inscripciones
4- Dictado de clases		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Informes y diagnóstico
5- Difusión mediática de las actividades		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Notas periodísticas, videos e imágenes
6- Finalización de ciclo y evaluación de cierre											X	Informe final



<b>Objetivo general: Incrementar la participación social e inclusiva en el deporte</b>												
<b>Estrategia direccional: Establecer relaciones públicas con deportistas mujeres y hombres</b>												
<b>Objetivo del proyecto:</b>												
-Brindar un espacio físico y social para la práctica de gimnasia artística												
-Desarrollar actividades, jornadas y propuestas inclusivas a través del deporte												
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad amplia de infraestructura (gimnasio, cancha de fútbol, SUM, playón con césped sintético)</li> <li>• Disponibilidad de elementos</li> <li>• Aprovechamiento de espacios libres que posee el club</li> <li>• Incremento de participantes en la actividad</li> </ul>												
<b>Proyecto: Vóley</b>												
<b>Responsable: Profesor/es/as a cargo de la actividad</b>												
<b>Recurso financiero: Financiación interna del club</b>												
<b>Inicio y finalización: 03/03/2024 al 20/12/2024</b>												
<b>HITOS</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>PRODUCTO</b>
1- Presentación y aprobación de proyecto	X	X										Acta de aprobación
2- Elaboración folleto publicitario y marketing	X	X										Flyers y propagandas radiales
3- Difusión y apertura de inscripciones a la actividad	X	X										Registro e informes de inscripciones
4- Dictado de clases		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Informes y diagnóstico
5- Difusión mediática de las actividades		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Notas periodísticas, videos e imágenes
6- Finalización de ciclo y evaluación de cierre											X	Informe final



<b>Objetivo general: Incrementar la participación social e inclusiva en el deporte</b>												
<b>Estrategia direccional: Establecer relaciones públicas con deportistas mujeres y hombres</b>												
<b>Objetivo del proyecto:</b>												
-Brindar un espacio físico y social para la práctica de gimnasia artística												
-Desarrollar actividades, jornadas y propuestas inclusivas a través del deporte												
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad amplia de infraestructura (gimnasio, cancha de fútbol, SUM, playón con césped sintético)</li> <li>• Disponibilidad de elementos</li> <li>• Aprovechamiento de espacios libres que posee el club</li> <li>• Incremento de participantes en la actividad</li> </ul>												
<b>Proyecto: Gimnasia artística</b>												
<b>Responsable: Profesor/es/as a cargo de la actividad</b>												
<b>Recurso financiero: Financiación interna del club</b>												
<b>Inicio y finalización: 03/03/2024 al 20/12/2024</b>												
<b>HITOS</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>PRODUCTO</b>
1- Presentación y aprobación de proyecto	X	X										Acta de aprobación
2- Elaboración folleto publicitario y marketing	X	X										Flyers y propagandas radiales
3- Difusión y apertura de inscripciones a la actividad	X	X										Registro e informes de inscripciones
4- Dictado de clases		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Informes y diagnóstico
5- Difusión mediática de las actividades		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Notas periodísticas, videos e imágenes
6- Finalización de ciclo y evaluación de cierre											X	Informe final



<b>Objetivo general: Incrementar la participación social e inclusiva en el deporte</b>												
<b>Estrategia direccional: Establecer relaciones públicas con deportistas mujeres y hombres</b>												
<b>Objetivo del proyecto:</b>												
-Brindar un espacio físico y social para la práctica de gimnasia artística												
-Desarrollar actividades, jornadas y propuestas inclusivas a través del deporte												
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad amplia de infraestructura (gimnasio, cancha de fútbol, SUM, playón con césped sintético)</li> <li>• Disponibilidad de elementos</li> <li>• Aprovechamiento de espacios libres que posee el club</li> <li>• Incremento de participantes en la actividad</li> </ul>												
<b>Proyecto: Tiro con arco</b>												
<b>Responsable: Profesor/es/as a cargo de la actividad</b>												
<b>Recurso financiero: Financiación interna del club</b>												
<b>Inicio y finalización: 03/03/2024 al 20/12/2024</b>												
<b>HITOS</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>PRODUCTO</b>
1- Presentación y aprobación de proyecto	X	X										Acta de aprobación
2- Elaboración folleto publicitario y marketing	X	X										Flyers y propagandas radiales
3- Difusión y apertura de inscripciones a la actividad	X	X										Registro e informes de inscripciones
4- Dictado de clases		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Informes y diagnóstico
5- Difusión mediática de las actividades		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Notas periodísticas, videos e imágenes
6- Finalización de ciclo y evaluación de cierre											X	Informe final



<b>Objetivo general: Incrementar la participación social e inclusiva en el deporte</b>												
<b>Estrategia direccional: Establecer relaciones públicas con deportistas mujeres y hombres</b>												
<b>Objetivo del proyecto:</b>												
-Brindar un espacio físico y social para la práctica de básquet 3 x 3												
-Desarrollar actividades, jornadas y propuestas inclusivas a través del deporte												
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad amplia de infraestructura (gimnasio, cancha de fútbol, SUM, playón con césped sintético)</li> <li>• Disponibilidad de elementos</li> <li>• Aprovechamiento de espacios libres que posee el club</li> <li>• Incremento de participantes en la actividad</li> </ul>												
<b>Proyecto: Básquet 3 x 3</b>												
<b>Responsable: Profesor/es/as a cargo de la actividad</b>												
<b>Recurso financiero: Financiación interna del club</b>												
<b>Inicio y finalización: 03/03/2024 al 20/12/2024</b>												
<b>HITOS</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>PRODUCTO</b>
1- Presentación y aprobación de proyecto	X	X										Acta de aprobación
2- Elaboración folleto publicitario y marketing	X	X										Flyers y propagandas radiales
3- Difusión y apertura de inscripciones a la actividad	X	X										Registro e informes de inscripciones
4- Dictado de clases		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Informes y diagnóstico
5- Difusión mediática de las actividades		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Notas periodísticas, videos e imágenes
6- Finalización de ciclo y evaluación de cierre											X	Informe final



<b>Objetivo general: Actividades y juegos recreativos para promover la inclusión social</b>												
<b>Estrategia direccional: Generar un convenio económico y financiero con el municipio de Allen</b>												
<b>Objetivo del proyecto: Brindar un espacio de actividades y juegos inclusivos por medio de la participación social</b>												
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad amplia de infraestructura</li> <li>• Disponibilidad de elementos</li> <li>• Mantenimiento y mejoras de instalaciones</li> <li>• Incremento de participantes en la actividad</li> </ul>												
<b>Proyecto: Colonia de vacaciones municipal</b>												
<b>Responsable: Presidente y profesor/es/as a cargo de la actividad</b>												
<b>Recurso financiero: Financiación por parte del municipio</b>												
<b>Inicio y finalización: 02/01/2024 al 28/02/2024</b>												
<b>HITOS</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>									<b>PRODUCTO</b>
1- Presentación y aprobación de proyecto	X	X										Acta de aprobación
2- Elaboración folleto publicitario y marketing	X	X										Flyers y propagandas radiales
3- Difusión y apertura de inscripciones a la actividad	X	X										Registro e informes de inscripciones
4- Dictado de clases		X	X									Informes y diagnóstico
5- Difusión mediática de las actividades		X	X									Notas periodísticas, videos e imágenes
6- Finalización de ciclo y evaluación de cierre			X									Informe final



<b>Objetivo general: Actividades y juegos recreativos para promover la participación y la integración institucional</b>											
<b>Estrategia direccional: Generar espacios de intercambio y convivencia institucional</b>											
<b>Objetivo del proyecto: Brindar un espacio de actividades y juegos inclusivos por medio de la participación social</b>											
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad amplia de infraestructura</li> <li>• Disponibilidad de elementos</li> <li>• Mantenimiento y mejoras de instalaciones</li> <li>• Incremento de participantes en la actividad</li> </ul>											
<b>Proyecto: Encuentros entre todas las disciplinas deportivas</b>											
<b>Responsable: Presidente y profesor/es/as a cargo de la actividad</b>											
<b>Recurso financiero: Financiación por parte del municipio</b>											
<b>Inicio y finalización: 02/01/2024 al 28/02/2024</b>											
<b>HITOS</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>D</b>								<b>PRODUCTO</b>
1- Presentación y aprobación de proyecto	X										Acta de aprobación
2- Juegos y actividades											Organización en grupos
3- Campamento			X								División de tareas
4- Finalización de ciclo y evaluación de cierre			X								Informe final



<b>Objetivo general: Optimizar los modelos de gestión y administración de la secretaría del club.</b>													
<b>Estrategia direccional: Facilitar inscripciones online y formas de pago que mejoren la experiencia de los usuarios y del club.</b>													
<b>Objetivo del proyecto: Modernizar los procesos administrativos y tecnológicos de la secretaría.</b>													
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar y digitalizar las inscripciones a las distintas disciplinas deportivas por medio de dispositivos electrónicos y programas.</li> <li>• Ofrecer la cancelación de pagos de aranceles a través de la digitalización.</li> <li>• Crear una base de datos actualizada de usuarios inscriptos con factores demográficos.</li> </ul>													
<b>Proyecto: Gestión deportiva moderna</b>													
<b>Responsable: Presidente, secretaria y profesor/es/as a cargo de la actividad</b>													
<b>Recurso financiero: Financiación interna del club</b>													
<b>Inicio y finalización: 01/01/2024 al 31/12/2024</b>													
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1- Presentación y aprobación de Proyecto	X												Acta de aprobación
2- Desarrollo de software y base de datos digital	X												Software y página web en funcionamiento
3- Inscripciones online a escuelas deportivas		X	X										Listado de inscriptos
4- Sistema de pago de aranceles online			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Comprobantes de pago
5- Generar base de datos y estadísticas de usuarios			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Base de datos de usuarios
6- Evaluación anual y balances												X	Informe final y cierre de cuentas



<b>Objetivo general: Optimizar los modelos de gestión y administración de la secretaría del club.</b>													
<b>Estrategia direccional: Consolidar el desarrollo del plan estratégico en una agenda digital dinámica, intuitiva y actualizada.</b>													
<b>Objetivo del proyecto: Implementar un sistema de gestión integral que permita evaluar los alcances del plan.</b>													
<b>Estrategias de funcionamiento:</b>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar una agenda computarizada que ofrezca una calidad superior al papel en practicidad y actualizaciones periódicas.</li> </ul>													
<b>Proyecto: Agenda digital</b>													
<b>Responsable: Presidente, secretaria y profesor/es/as a cargo de la actividad</b>													
<b>Recurso financiero: Financiación interna del club</b>													
<b>Inicio y finalización: 01/01/2024 al 31/12/2024</b>													
HITOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRODUCTO
1- <b>Presentación y aprobación de proyecto</b>	X												Acta de aprobación
2- <b>Desarrollo de agenda digital y software</b>	X												Agenda computarizada
3- <b>Capacitación y perfeccionamiento del recurso humano</b>	X			X			X			X			Calendario digital compartido
4- <b>Evaluaciones del desarrollo del PE</b>	XX	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Informes quincenales
5- <b>Reunión anual de cierre y balances</b>												X	Informe anual



## **Indicadores para el control, seguimiento y evaluación de los objetivos generales del PE:**

*“Los objetivos y estrategias muestran metas, deseos a alcanzar, caminos y direcciones que tomar para alcanzar esos deseos. Pero es preciso “cuantificar” el deseo, para poder saber si hemos alcanzado nuestro objetivo plenamente, si lo hemos hecho parcialmente, si estamos equivocados en nuestra dirección”. París, R. F. (2011)*

*“La evaluación es un instrumento básico para la toma de decisiones y sirve para conocer y analizar cómo se lleva a la práctica un proyecto, para introducir los factores correctores que se necesiten en el transcurso de la acción y para conocer las razones y los factores que determinan el éxito o el fracaso de los resultados que se preveían cuando se formularon los objetivos del proyecto”. (Galan; 2004; p. 76)*

### **1- Según la naturaleza de los mismos:**

#### **A-Relativos a los INPUTS:**

- Total de personal
- Compras e inventarios

#### **B-Relativos a LAS ACTIVIDADES:**

- n° de usuarios de las actividades
- Actividades programadas suspendidas
- n° de lesiones o accidentes deportivos.

#### **C-Relativos a LOS RESULTADOS:**

- Resultados económicos:
  - Ingresos de actividades, instalaciones, etc.
  - Costes de instalaciones o actividades
  - Ingresos y coste por usuario.

#### **D-Relativos a la DEMANDA DE SERVICIOS:**

- Total usuarios por sexo
- Total usuarios por grupos de edad y lugar de residencia.
- Demanda potencial de nuevas instalaciones.

#### **E-Relativos a la OFERTA DE SERVICIOS:**

- Horarios de apertura semanal
- n° de horas de actividad ofrecida
- Tarifas de instalaciones o actividades (incrementos, disminuciones, porcentajes, etc.)



- Tarifa aplicada a los usuarios en relación al precio del mercado
- Oferta de instalaciones

#### F- Relativos al IMPACTO FINAL:

- n° de usuarios y participantes
- Déficit de las instalaciones o actividades
- Porcentajes de uso, participación.
- Reducción en el porcentaje de quejas reclamaciones.

“...esta clasificación es muy útil desde el punto de vista práctico para buscar indicadores que nos permitan evaluar si hemos conseguido nuestros objetivos, si hemos seguido correctamente las estrategias propuestas o si hemos desarrollado adecuadamente los proyectos”. (Paris, R. F.; 2011). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas (4a. ed.).

PROYECTO	OBJETIVO A EVALUAR	INDICADOR	TIPO
<b>1- Newcom</b>	-Llevar a cabo la escuela de Newcom para adultos (+ 50 años) y adultos mayores de 60 años durante el ciclo anual de marzo a diciembre.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
<b>2- Entrenamiento funcional</b>	Llevar a cabo entrenamientos de marzo a diciembre para personas que trabajan en empresas petroleras	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	Ofrecer métodos de entrenamientos que sirvan para mejorar la calidad de vida y los diferentes movimientos que se relacionan con sus trabajos y quehaceres cotidianos.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
<b>3- Colonia para niños/as</b>	Realizar la colonia de vacaciones de verano durante los meses de enero y febrero.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	Ofrecer un espacio de apoyo y recreación para niños y niñas una vez finalizado el ciclo lectivo, fomentando la integración del deporte, el cuidado de la salud y el contacto con la naturaleza.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
<b>4- Colonia para adultos</b>	-Realizar una colonia de vacaciones durante los meses de enero y febrero específica para la población de adultos mayores	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
<b>5- Colonia para personas con discapacidad</b>	Realizar una colonia de vacaciones durante los meses de enero y febrero accesible a las personas con diferentes discapacidades.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
<b>6- Fútbol femenino</b>	Fomentar la práctica de fútbol para mujeres durante el ciclo comprendido entre los meses de	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo



	marzo a diciembre.		
<b>7- Hockey</b>	Llevar a cabo la disciplina de hockey para el ciclo anual comprendido entre los meses de marzo a diciembre.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
<b>8- Vóley</b>	Llevar a cabo la disciplina de vóley para el ciclo anual comprendido entre los meses de marzo a diciembre.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
<b>9- Gimnasia artística</b>	Llevar a cabo la disciplina de gimnasia artística para el ciclo anual comprendido entre los meses de marzo a diciembre.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
<b>10- Tiro con arco</b>	Llevar a cabo la disciplina de tiro con arco para el ciclo anual comprendido entre los meses de marzo a diciembre.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
<b>11- Básquet 3 x 3</b>	Llevar a cabo la disciplina de básquet 3 x 3 para el ciclo anual comprendido entre los meses de marzo a diciembre.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
<b>12- Convenio con municipio para el uso de instalaciones</b>	Ser sede de actividades municipales en el periodo comprendido entre diciembre y febrero.	N° de actividades recreativas y deportivas	Cuantitativo
<b>13- Encuentros entre distintas disciplinas</b>	Llevar a cabo encuentros recreativos y de esparcimiento entre las distintas disciplinas que hacen al club.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	Ofrecer un espacio de intercambio de ideas, saberes y fomento de valores para generar un sentido de pertenencia con el club y con el recurso humano que lo compon	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
<b>14- Gestión deportiva moderna</b>	Sistematizar las inscripciones a escuelas deportivas municipales mediante soporte informático antes de marzo.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	Ofrecer formas de pago digital para distintas actividades deportivas y físicas.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	Crear una base de datos actualizada de usuarios inscriptos con factores demográficos.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
<b>15- Agenda digital</b>	Establecer el calendario deportivo y las acciones del plan de gestión en un sistema digital.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo
	Realizar una reunión por quincena con el presidente, coordinadores y secretaria fijadas en la agenda para evaluar el desarrollo del plan.	Escala de valoración con observaciones	Cualitativo/ Cuantitativo



Todos los indicadores cuantitativos descriptos se complementarán con una evaluación de características cualitativas que comprende los siguientes métodos:

- -Focus group.
- -Evaluación anual del POA en curso.
- -Valoración de concreción de cada POA llevado a cabo y su evolución. - Evaluación de eficacia y eficiencia de las estrategias adoptadas en una escala de valoración de 1 a 10, siendo 1= “nada eficaz” y 10= “muy eficaz”.

El objetivo del proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico siempre será la retroalimentación, que cumple importantes funciones, clasificadas en dos niveles por Paris Roche (2011):

<b>EN EL NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN GENERAL</b>	<b>EN EL NIVEL DE UNIDAD CONCRETA</b>
Modificar objetivos y estrategias	Corregir objetivos
Insistir o reforzar actuaciones	Definir prioridades y problemas
Corregir planteamientos de método	Motivar
Corregir indicadores	



## **Control, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual:**

Para poder realizar una evaluación permanente del POA, la misma se puede realizar cada cierto período de tiempo según lo indica París Roche en su apartado. En este caso, se va a realizar de forma mensual para poder tener un control más exhaustivo acerca de:

- ❖ Conocer el grado de ejecución de los proyectos de la organización y si éstos se están desarrollando en el tiempo inicialmente previsto;
- ❖ Analizar los posibles “cuellos de botella” que puedan producirse en el funcionamiento de la entidad y que impiden desarrollar los proyectos establecidos en su tiempo y, en consecuencia, cumplir los objetivos del plan estratégico;
- ❖ Conocer y analizar los retrasos que puedan producirse y poner los medios para corregirlos;
- ❖ Anticiparse a los distintos problemas que en la gestión diaria puedan aparecer.

Para ello, es necesario realizar un registro, tener un control, un seguimiento informático y de campo (anotaciones) que permita detectar donde hay errores y poder revertirlos y también tener en cuenta los aciertos para continuar por una línea progresiva en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos.

Tanto en el POA como en el plan estratégico, podemos jactarnos de una retroalimentación en donde la misma consiste en realizar una revisión de todos los proyectos ejecutados, si se han alcanzado los objetivos de los mismos, si se han cumplido las metas, si hay que revisar o modificar los indicadores de evaluación, etc. Todo este tipo de análisis que se lleve a cabo tendrá registros en cuadernos de campo y en sistemas informáticos, añadiendo una valoración según su nivel de cumplimiento y un espacio para comentarios adicionales.

### **Estado del proyecto:**

- No iniciado
- En proceso
- Realizado

### **Nivel de cumplimiento:**

- Realizado (excelente)
- Realizado (bien)
- Realizado (regular)
- Realizado (con dificultades leves)
- Realizado (con dificultades moderadas)
- Realizado (con dificultades graves)
- No se pudo realizar
- Sin calificar



**Parámetros de referencia:**

- Realizado (excelente): Supera ampliamente las expectativas en cuanto a calidad, cumplimiento y resultados.
- Realizado (bien): Cumple con las expectativas básicas en cuanto a calidad, cumplimiento y resultados.
- Realizado (regular): No cumple con las expectativas en cuanto a calidad, cumplimiento o resultados.
- Realizado (con dificultades leves): Se ha completado, pero con algunas dificultades que no han afectado significativamente el resultado final.
- Realizado (con dificultades moderadas): Se ha completado, pero con dificultades que han afectado parcialmente el resultado final.
- Realizado (con dificultades graves): Se ha completado de manera deficiente debido a dificultades significativas.
- No se pudo realizar: El proyecto no se ha concretado por diversas razones (detallarlas).

**A continuación se presenta un ejemplo:**

PROYECTO	ARCHIVO	ESTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	NOTAS
Colonia de vacaciones	Arch..	Realizado	Realizado (bien)	Se pudo llevar a cabo cumpliendo la mayoría de las expectativas
Gestión deportiva moderna	Arch..	En proceso	Realizado (bien)	
Agenda digital	Arch..	En proceso	Realizado (bien)	



## Bibliografía:

- <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/23109/1/%5BP%5D%20%5BW%5D%20M%20.%20Mar.%20Martinez%20Gaitero,%20Joaquin.pdf>
- <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/53453/TFG-E-1383.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/103720>
- <https://dehesa.unex.es/handle/10662/7224>
- Hernández, R. A. (2005). Gestión y Administración de las organizaciones Deportivas (Vol. 26). Editorial Paidotribo.
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (1989). Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales. ICSA-Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas.
- Tabares, J. F. (2001) *El Desarrollo Humano como marco de análisis del ocio en la actualidad*. FUNLIBRE-Fundación Colombiana de Tiempo Libre y Recreación.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1998). *Strategic management: Concepts and cases*.
- Sancho, J. A. M. (2004). Estrategias de gestión deportiva local (Vol. 652). Editorial Inde.
- Sancho, J. A. M. (2004). Planificación deportiva: Teoría y práctica; bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte (Vol. 601). Editorial Inde