



Módulo 4. Seguimiento y mejora continua



En el módulo anterior, analizamos las claves para establecer una cultura basada en datos dentro de una organización deportiva. Hablamos de la importancia de los datos y los diferentes tipos que hay, y por qué son relevantes en el ámbito de las organizaciones deportivas. Luego, vimos cómo utilizar estos datos de manera efectiva y abarcamos temas como el análisis de datos, sus aplicaciones prácticas y el desarrollo de las competencias necesarias para tomar decisiones fundamentadas en datos.

La ejecución y el éxito de tu plan dependen hacer el seguimiento y de informar el progreso de manera efectiva. Tu organización puede resaltar la importancia de la estrategia y la ejecución mediante un proceso estructurado que le exija a los jefes de cada departamento reportes periódicos sobre el progreso de cada objetivo.

Un seguimiento detallado y regular permite:

- mantener la responsabilidad y la rendición de cuentas en toda la organización.
- gestionar con eficiencia las actividades planificadas para asegurar su culminación.
- llevar el control sobre el progreso de la organización.

El seguimiento es una herramienta valiosa porque garantiza que, aunque "el papel lo soporta todo", cualquier problema o desafío se pueda detectar y abordar a tiempo. El mundo está lleno

de grandes ideas, pero el éxito solo llega a través de la acción. Como afirmó Thomas Edison, inventor y empresario estadounidense, “la visión sin ejecución es solo una alucinación”.

Este módulo se centra en la planificación estratégica para organizaciones deportivas y destaca la importancia de organizar el seguimiento del plan estratégico. Es fundamental hacer el seguimiento de manera eficiente para garantizar que el plan se implemente forma correcta y se obtengan los resultados esperados. En este módulo, analizaremos el rol de un equipo de gestión estratégica dedicado, liderado por un jefe de proyecto y encargado de supervisar y apoyar la implementación de las iniciativas estratégicas dentro de la organización.

En la primera parte de este módulo veremos por qué una oficina de gestión de proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) suele ser la opción más adecuada para hacer el seguimiento de la implementación. Analizaremos la experiencia de un equipo de gestión estratégica, los beneficios de la supervisión centralizada, la importancia de los informes y la comunicación, el rol del control de calidad, la captación de mejores prácticas y lecciones aprendidas, la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad, y la creación de mecanismos de evaluación de rendimiento y rendición de cuentas.

También profundizaremos en la frecuencia de las revisiones para el seguimiento de la implementación de un plan estratégico en una organización deportiva. Consideraremos diversos factores, como los calendarios de competencias, los ciclos de entrenamiento y rendimiento, las métricas de desempeño, los acuerdos comerciales y de patrocinio, la disponibilidad de los equipos y entrenadores, los grandes eventos y torneos, y la importancia de fomentar la mentalidad de mejora continua.

Luego, cambiaremos el enfoque del módulo luego y analizaremos la importancia de los cuadros de mando para el seguimiento del plan estratégico. Los cuadros de mando ofrecen una representación visual de los indicadores clave de rendimiento (los KPI) y las métricas, y proporcionan información en tiempo real sobre el avance y la efectividad de las iniciativas estratégicas. Veremos cómo los cuadros de mando permiten hacer el seguimiento del rendimiento, tomar decisiones basadas en datos, mejorar la comunicación y la transparencia, fomentar la rendición de cuentas y el seguimiento de metas, comparar el rendimiento, detectar problemas a tiempo y promover la mejora continua.

Además, examinaremos el papel de la automatización de la información a la hora de implementar un plan estratégico dentro de una organización deportiva. La automatización de la información consiste en el uso de tecnología y sistemas para recopilar, analizar y presentar

datos de manera eficiente y precisa. Veremos cómo la automatización facilita la recopilación y la consolidación de datos, el análisis avanzado de los mismos, la creación automática de reportes y cuadros de mando, la comunicación y colaboración eficiente, el seguimiento del rendimiento en tiempo real y la optimización de la operación.

Por último, exploraremos los tipos de métricas que más se usan en los cuadros de mando de las organizaciones deportivas. Estas métricas incluyen indicadores financieros, de fan engagement, comerciales, de rendimiento deportivo, de tendencias y comparaciones de rendimiento. Destacaremos que el diseño y las métricas de un cuadro de mando deben estar adaptados a los objetivos específicos, la industria y los datos relevantes para las operaciones de la organización.

A lo largo de este módulo, ofreceremos recomendaciones e ideas prácticas para ayudar a las organizaciones deportivas a organizar y hacer el seguimiento de la implementación de sus planes estratégicos. Con las estrategias y las técnicas descritas en este módulo, las organizaciones deportivas podrán mejorar los procesos de toma de decisiones, optimizar su rendimiento y aumentar las probabilidades de cumplir con sus objetivos estratégicos.

 **Unidad 4.1 Organización del seguimiento del plan estratégico**

 **Unidad 4.2 La importancia de los cuadros de mando para el seguimiento del plan estratégico**

 **Unidad 4.3 Reuniones de revisión del plan estratégico**

 **Referencias**

Unidad 4.1 Organización del seguimiento del plan estratégico

Unidad 4.1 Organización del seguimiento del plan estratégico

La mejor manera de garantizar el seguimiento de la implementación de un plan estratégico es contar con un equipo de gestión estratégica dedicado, liderado por un jefe de proyecto. La efectividad del jefe de proyecto depende de su capacidad para supervisar, crear sistemas de seguimiento, incentivar la responsabilidad, detectar y solucionar problemas, comunicarse con habilidad y hacer ajustes cuando sea necesario. Con un liderazgo activo y sólido, juegan un papel clave en impulsar la ejecución exitosa del plan y alcanzar los resultados esperados.

El principal rol de la oficina de gestión de proyectos es supervisar y acompañar la implementación de iniciativas estratégicas dentro de una organización. Veamos las razones por las que una oficina de gestión de proyectos (PMO) suele ser la opción más adecuada para hacer el seguimiento de la implementación:

- **Experiencia.** Un equipo de gestión estratégica está compuesto por profesionales con experiencia en la planificación estratégica, la gestión de proyectos y la medición del desempeño. Cuentan con los conocimientos y las habilidades necesarias para

hacer el seguimiento de la implementación de un plan estratégico, registrar el progreso e identificar las áreas que requieran atención.

- **Supervisión centralizada.** Un líder comprometido aporta la supervisión centralizada y la coordinación de los esfuerzos estratégicos. Actúan como el punto central del seguimiento del progreso en diferentes departamentos o equipos, lo que garantiza la consistencia, y abordan cualquier desafío que surja durante la implementación.
- **Informes y comunicación.** El líder puede establecer sistemas de informes y facilitar canales de comunicación constantes para que todos los interesados estén al tanto del progreso del plan estratégico. Pueden recurrir a cuadros de mando, informes de desempeño y otras herramientas para hacer el seguimiento las métricas clave y ofrecer actualizaciones oportunas a los responsables de la toma decisiones.
- **Control de calidad.** La persona que lidera el proyecto puede aplicar medidas de control de calidad para asegurar que la implementación del plan estratégico refleje los objetivos y los estándares definidos. También puede realizar revisiones periódicas, evaluar el cumplimiento de los planes de acción e identificar las áreas que necesiten ajustes o enmiendas.

- **Mejores prácticas y lecciones aprendidas.** El líder puede recopilar y difundir las mejores prácticas y las lecciones aprendidas de la implementación del plan estratégico. Facilitan el intercambio de conocimientos entre los equipos, lo que promueve la mejora continua y ayuda a evitar posibles errores.
- **Flexibilidad y adaptabilidad.** Un líder, por naturaleza, es flexible y adaptable. Responden con facilidad a los cambios imprevistos, los desafíos emergentes y las nuevas oportunidades. Para esto, pueden introducir ajustes en la implementación, reasignar recursos o revisar los planes de acción.
- **Evaluación del desempeño y rendición de cuentas.** El líder puede establecer mecanismos para evaluar el desempeño de las iniciativas estratégicas y responsabilizar a las partes involucradas. Puede realizar revisiones periódicas del desempeño, evaluar los resultados e identificar las áreas para mejorar o las que necesiten más apoyo.

Es importante reconocer que la estructura y las responsabilidades de un líder pueden variar según algunos factores como el tamaño de la organización, su complejidad y el sector de la industria donde se desarrolle. En algunos casos, las organizaciones pueden designar un líder, mientras que en otros pueden designar estas tareas a un equipo de gestión estratégica o a especialistas en gestión de proyectos. La clave es contar con un equipo dedicado que tenga las

habilidades y la autoridad necesarias para hacer el seguimiento de la implementación del plan estratégico de manera eficiente.

4.1.1 Frecuencia de las revisiones del plan estratégico

En una organización deportiva, la frecuencia de las revisiones para el seguimiento de la implementación del plan estratégico se debe adaptar a las particularidades y las necesidades de la industria deportiva. Veamos algunas consideraciones para establecer la frecuencia de las revisiones en una organización deportiva:

- **Calendario de competencias.** Considera el calendario de competencias y la estacionalidad del deporte. Si la organización participa en competencias o temporadas con regularidad, puede ser conveniente hacer coincidir las revisiones con los hitos importantes o las pausas en el calendario. Por ejemplo, puedes realizar revisiones al final de cada temporada, en los recesos de mitad de temporada o antes y después de los principales torneos o eventos.
- **Ciclos de entrenamiento y rendimiento.** Considera los ciclos de entrenamiento y rendimiento de los deportistas y de los equipos. Si existen fases específicas de entrenamiento o períodos previos a las competencias, las revisiones pueden llevarse a cabo al final de cada fase para evaluar el progreso, detectar las áreas para mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

- **Indicadores de rendimiento.** Define las métricas de rendimiento que sean relevantes tanto para el deporte como para los objetivos de la organización. Estas métricas pueden incluir estadísticas sobre el rendimiento del equipo, el rendimiento individual de cada jugador, el rendimiento financiero, el nivel de *fan engagement* o los ingresos por patrocinio. La frecuencia de las revisiones se puede basar en la disponibilidad y la relevancia de estas métricas. Por ejemplo, si los datos de rendimiento están disponibles semanal o mensualmente, las revisiones se pueden planificar en función de esa disponibilidad.
- **Patrocinios y acuerdos comerciales.** Considera los plazos y los requisitos de los acuerdos comerciales y de patrocinio. Si la organización tiene obligaciones contractuales o debe presentar informes a los patrocinadores o los socios, es conveniente realizar las revisiones para cumplir con esos compromisos.
- **Disponibilidad del equipo y del cuerpo técnico.** Organice la frecuencia de las revisiones según la disponibilidad de los interesados, como los miembros del equipo, el cuerpo técnico y la gerencia. Asegúrese de que las revisiones no interfieran con los entrenamientos o la preparación para las competencias.
- **Eventos y torneos importantes.** Si la organización participa en eventos o torneos importantes de manera regular, puede ser útil realizar revisiones

adicionales antes o después de estas actividades para evaluar el desempeño, revisar estrategias y aprender de la experiencia.

- **Cultura de mejora continua.** Promueva la cultura de mejora continua dentro de la organización deportiva. Incentive de manera constante el *feedback*, la comunicación y la evaluación durante todo el año, incluso si las revisiones formales se hacen con menor frecuencia. Esto permite ganar agilidad y realizar ajustes basados en información actualizada.

Es fundamental encontrar un equilibrio entre definir revisiones periódicas que aporten *feedback* oportuno y permitir los plazos necesario para la implementación y la recopilación de datos. Adapte la frecuencia de las revisiones según las necesidades y las dinámicas específicas de la organización, y asegúrese de que el plan estratégico siga su curso y se pueda adaptar a circunstancias cambiantes.

4.1.2 Lista de verificación para el seguimiento y la evaluación

Veamos algunas preguntas clave para evaluar y hacer el seguimiento del estado de los planes de acción de su organización, y algunos posibles problemas directivos.

Tabla 1. Lista de verificación para el seguimiento y la evaluación

Pregunta	Sí	No	Problema directivo	Acciones
<p>¿Se están cumpliendo los objetivos del plan de acción?</p>			<p>Cuando se cumplen los objetivos del plan de acción, es importante reconocer y celebrar los logros obtenidos. Reconozca el esfuerzo y la dedicación que se han invertido para alcanzar estos objetivos y comparta los éxitos con toda la organización.</p>	
<p>¿Se cumplirán las metas/objetivos del plan estratégico como resultado de los objetivos establecidos en el plan de acción?</p>			<p>Los objetivos definidos en los planes de acción se establecen teniendo en cuenta las metas y los objetivos a largo plazo de la organización. Es crucial evaluar si los objetivos del plan de acción contribuyen a la realización de las metas de la organización. Si existen indicios de que los objetivos del plan de acción podrían no lograr los resultados esperados, es necesario revisar el plan de acción. Considere modificar el plan de acción para incluir objetivos que se acerquen más al logro de las metas y los objetivos del plan estratégico.</p>	
<p>¿Se cumplirán las metas/objetivos</p>			<p>Si se hace evidente que las metas u objetivos de la organización no</p>	

<p>establecidos dentro de los plazos estipulados en el plan estratégico?</p>			<p>se lograrán dentro de los plazos establecidos en el plan estratégico, podría ser necesario revisar el plan de acción o el propio plan estratégico. Sin embargo, antes de tomar decisiones, es importante entender las razones por las que no se están cumpliendo las metas dentro del plazo previsto.</p>	
<p>¿El personal cuenta con los recursos necesarios para cumplir con las metas y los objetivos establecidos?</p>			<p>La principal razón por la que no se cumplen las metas en los plazos establecidos suele ser la falta de recursos. La escasez de recursos clave, como el personal, el financiamiento o las habilidades especializadas, puede frenar el avance. Cuando es evidente que la falta de recursos está impidiendo el cumplimiento de las metas, es vital buscar estrategias para obtener los recursos necesarios. Esto puede implicar conseguir financiamiento adicional y contratar el personal adecuado, o bien, ofrecer la capacitación para el desarrollo de las habilidades dentro de la organización.</p>	
<p>¿Son realistas las metas y los</p>			<p>Si las metas y los objetivos son poco realistas o inalcanzables, es</p>	

objetivos establecidos?			<p>fundamental revisarlos de inmediato. También es esencial reconocer y aceptar la inviabilidad de estas expectativas, ya que aferrarse a objetivos poco realistas puede tener consecuencias negativas con el paso tiempo. Los objetivos poco realistas pueden desmotivar a los grupos de interés y socavar sus esfuerzos, lo que puede generar resultados contraproducentes.</p>	
¿Podemos mejorar nuestros procesos de planificación futuros?			<p>Durante la etapa de seguimiento y evaluación, es esencial buscar de manera activa oportunidades para mejorar la forma en que se establecen las metas y los objetivos del plan estratégico y objetivos de los planes de acción. Este enfoque reflexivo permite mejorar continuamente el proceso de planificación de metas.</p>	

Fuente: NSW Government, 2018, 29-30.

CONTINUAR

Unidad 4.2 La importancia de los cuadros de mando para el seguimiento del plan estratégico

Unidad 4.2 La importancia de los cuadros de mando para el seguimiento del plan estratégico

Los cuadros de mando son fundamentales en la etapa de implementación de un plan estratégico en una organización deportiva. Aportan una representación visual de los indicadores clave de desempeño (los KPI) y otras métricas, y proporcionan información en tiempo real sobre el progreso y la efectividad de las iniciativas estratégicas. Veamos por qué los cuadros de mando son esenciales en la implementación de un plan estratégico en una organización deportiva:

- **Seguimiento del desempeño.** Los cuadros de mando te permiten hacer el seguimiento del desempeño de varios aspectos de tu organización deportiva, como el rendimiento del equipo, las estadísticas de los jugadores, la generación de ingresos, el nivel de *fan engagement* y los indicadores de patrocinio. Al mostrar estas métricas de manera clara y sencilla, los cuadros de mando ofrecen una vistazo rápido de la ejecución del plan estratégico y de los resultados obtenidos.

- **Toma de decisiones basada en datos.** Los cuadros de mando proporcionan información basada en datos, lo que facilita la toma de decisiones informadas. Reúnen información de diversas fuentes y la presentan de manera visual. De este modo, permiten identificar las tendencias, los patrones y las áreas que requieren atención. Con estos datos, podrá ajustar las estrategias a tiempo, asignar los recursos de manera eficiente y abordar cualquier brecha o riesgo en el desempeño.
- **Comunicación y transparencia.** Los cuadros de mando facilitan la comunicación efectiva y la transparencia dentro de la organización deportiva. Aportan una plataforma centralizada para compartir los datos de desempeño y las actualizaciones de progreso con entrenadores, deportistas, directivos, patrocinadores y aficionados. También aumentan la transparencia, porque garantizan que todos tengan acceso a la misma información. Esto mejora la coordinación y la colaboración hacia los objetivos en común.
- **Responsabilidad y seguimiento de objetivos.** Los cuadros de mando permiten hacer un seguimiento del progreso hacia los objetivos establecidos y responsabilizar tanto a los equipos como a los individuos por su desempeño. Mediante la presentación visual de los objetivos planteados en el plan estratégico y compararlas con los resultados reales, los cuadros de mando generan un sentido de

responsabilidad y motivación. También permiten identificar las áreas que requieren mayor apoyo o intervención para asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos.

- **Análisis comparativo de desempeño.** Los cuadros de mando permiten de comparar el desempeño. Puedes medir el desempeño actual en relación con datos históricos, los parámetros de referencias del sector o los objetivos establecidos en el plan de acción. Esta comparación te ayuda a medir la efectividad de tus estrategias, identificar las áreas sobresalientes y resaltar las que necesitan mejorar.
- **Detección temprana de problemas.** Los cuadros de mando permiten identificar a tiempo los problemas y las tendencias que podrían afectar el éxito del plan estratégico. Mediante el seguimiento de los KPI y las métricas en tiempo real, puedes detectar fácilmente las desviaciones, los cuellos de botella o los nuevos desafíos. Así, con una detección temprana, puedes tomar medidas proactivas para mitigar los riesgos, hacer los ajustes necesarios o buscar recursos adicionales para no desviarte del rumbo.
- **Mejora continua.** Los cuadros de mando fomentan la cultura de mejora continua dentro de la organización deportiva. Aportan visibilidad sobre los resultados de los esfuerzos de mejora, lo que te permite ajustar tus estrategias con el paso del tiempo. Puedes impulsar mejoras continuas en tus iniciativas estratégicas

mediante la revisión periódica de los datos de rendimiento, la detección de las áreas para mejorar y el seguimiento del impacto de los cambios implementados.

En resumen, los cuadros de mando son herramientas fundamentales para el seguimiento y la evaluación de la implementación de un plan estratégico en una organización deportiva. Brindan información basada en datos, facilitan la comunicación, aumentan la transparencia, promueven la rendición de cuentas e impulsan la mejora continua. Si pueden sacar provecho de los cuadros de mando, las organizaciones deportivas pueden tomar decisiones informadas, optimizar el rendimiento y aumentar las probabilidades de alcanzar sus objetivos estratégicos.

4.2.1 Cuadros de mando y automatización de la información

Lista de verificación para el seguimiento y la evaluación

Cuadros de mando y automatización de la información

La automatización de la información es clave para implementar un plan estratégico en una organización deportiva. Consiste en adoptar tecnologías y sistemas que recopilen, analicen y presenten los datos de manera rápida y precisa. Solemos ver organizaciones deportivas que cuentan con sistemas de información "manuales". Como resultado, los equipos dedicados a los proyectos pasan más tiempo recopilando datos que analizándolos, lo cual resulta muy ineficiente. Veamos algunos beneficios de la automatización de la información:

- **Recopilación y consolidación de datos.** La automatización permite recolectar datos desde múltiples fuentes, como los sistemas de gestión de equipos, las bases de datos de rendimiento de los jugadores, las plataformas de venta de boletos y el análisis de redes sociales. Estos datos se pueden integrar en una sola plataforma, lo que facilita el seguimiento y el análisis.
- **Análisis avanzado de datos.** La automatización de la información ofrece herramientas avanzadas de análisis, como el uso de algoritmos y modelos predictivos para extraer información valiosa de los datos recopilados. Estas incluyen el análisis de rendimiento de los jugadores, la segmentación de audiencias, la evaluación del impacto del marketing y la previsión de ingresos. Estas herramientas permiten tomar decisiones mejor informadas y basadas en datos. En relación a esto, Clive Humby, matemático británico que ayudó a crear el programa de fidelización Clubcard de Tesco, afirmó: "Los datos son el nuevo petróleo. Son valiosos, pero no pueden ser aprovechados si no están refinados. Deben transformarse en gas, plásticos, productos químicos o electricidad para generar un producto de valor que impulse actividades rentables. Ahí es cuando se vuelven invaluable". (Humby et al., 2008).
- **Informes y cuadros de mando automatizados.** Los sistemas automatizados generan informes y cuadros

de mando de manera automática. Esto permite ahorrar mucho tiempo y minimiza la ocurrencia de errores humanos. Los informes y los cuadros de mando presentan visuales claras de los indicadores clave de rendimiento, lo que facilita el seguimiento constante y actualizado de la implementación del plan estratégico.

- **Comunicación y colaboración eficientes.** La automatización de la información facilita la comunicación y la colaboración entre los distintos equipos y departamentos de la organización deportiva. Los sistemas automatizados permiten compartir la información de forma inmediata y colaborar en la toma de decisiones basadas en datos. Esto promueve la coordinación en la implementación del plan estratégico. Carly Fiorina (2019), exdirectora de operaciones de Hewlett-Packard, solía decir que el objetivo es convertir los datos en información y la información en conocimiento.
- **Seguimiento de rendimiento en tiempo real.** La automatización de la información permite hacer un seguimiento en tiempo real el rendimiento del equipo, de los jugadores y el desempeño de otras áreas relevantes. Los datos se actualizan automáticamente y se presentan en tiempo real, lo que permite identificar tendencias, desviaciones o problemas emergentes con rapidez. Esto facilita la toma de decisiones oportunas y la introducción de enmiendas.

- **Eficiencia operativa.** La automatización de la información optimiza los procesos y mejora la eficiencia operativa. Reducir la cantidad de tareas manuales y repetitivas habilita recursos y tiempo que pueden destinarse a actividades estratégicas de mayor valor. Según la científica de datos Monica Rogati, los datos son mucho más que números; son la huella digital de la realidad.

Es importante contar con una estrategia sólida y una infraestructura tecnológica adecuada para respaldar la automatización de la información. Además, es fundamental garantizar que los datos recopilados y utilizados estén protegidos y cumplan con las normativas de privacidad y seguridad aplicables. Bernard Marr (2021), autor y consultor empresarial, menciona que las decisiones basadas en datos son el futuro de las empresas exitosas.

En resumen, la automatización de la información es crucial para la implementación de un plan estratégico en una organización deportiva. Facilita la recolección, el análisis y la presentación de los datos, mejora la toma de decisiones, fomenta la colaboración y optimiza la eficiencia de los procesos. No es necesario que toda la información esté disponible para todos los miembros del equipo, sino que se pueden implementar niveles de privacidad para que cada quien acceda a lo necesario según su rol.

4.2.2 Métricas para cuadros de mando

Las métricas varían dependiendo del plan estratégico y las necesidades de la organización deportiva. Veamos algunos componentes que se suelen incluir en

el cuadro de mando de las organizaciones deportivas.

Tabla 2. Componentes estándar en un cuadro de mando de una organización deportiva

Componente	Descripción
Métricas financieras	Los cuadros de mando suelen incluir datos financieros, como las fuentes de ingresos (venta de boletos, merchandise, patrocinios), los gastos (salarios de jugadores, cuerpo técnico, instalaciones) y objetivos financieros (deuda). Esta información ayuda a evaluar la salud financiera de la organización y el progreso hacia los objetivos de ingresos.
Fan engagement	Los cuadros de mando suelen incluir métricas sobre el fan engagement, como la cantidad de seguidores en redes sociales, el tráfico en el sitio web, la interacción en línea (me gusta, comentarios, compartidos) y las cifras de asistencia. Estas métricas ofrecen un panorama sobre el alcance y el impacto de las estrategias de marketing y de fan engagement de la organización.
Métricas comerciales	Si la organización deportiva tiene acuerdos comerciales, con medios o de patrocinio, el cuadro de mando podría incluir las métricas relacionadas con estos, como el número de patrocinadores, el valor de los contratos de patrocinio, las métricas de activación y de retorno de inversión (ROI) para los patrocinadores. Esta información ayuda a evaluar la efectividad

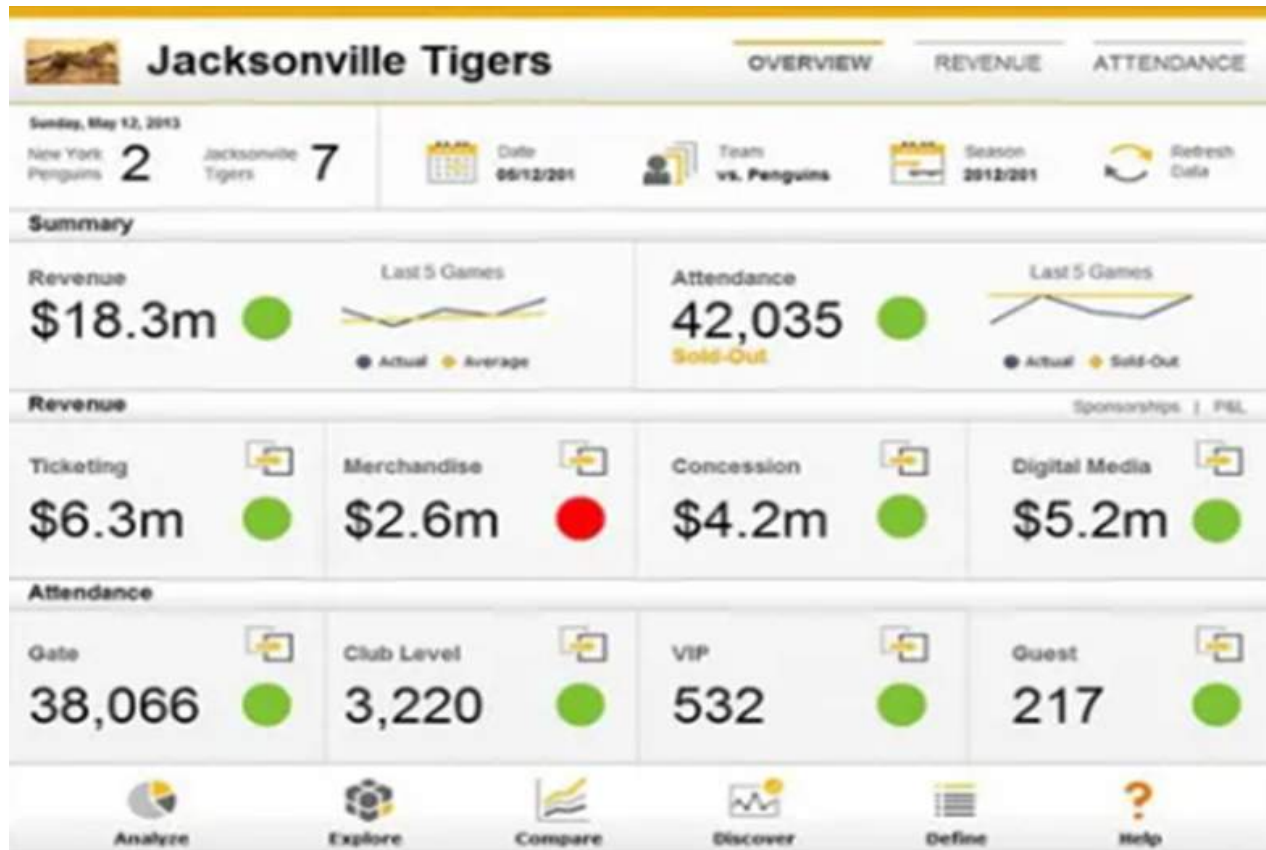
	de los patrocinios y otras fuentes de ingresos, así como el impacto de cada uno en la generación de recursos.
Rendimiento deportivo	Los cuadros de mando suelen mostrar un panorama general del rendimiento del equipo. Esto incluye los resultados recientes, los próximos partidos, las posiciones en la liga y las métricas específicas de los jugadores, como los goles, las asistencias y los promedios. Con esta información, los interesados pueden evaluar rápidamente el progreso y el rendimiento del equipo.
Tendencias de desempeño y comparaciones	Los cuadros de mando suelen mostrar las tendencias de desempeño a lo largo del tiempo, lo que permite que los interesados puedan identificar patrones y tomar decisiones basadas en datos. También suelen incluir comparaciones del desempeño de los competidores o los estándares del sector.

Fuente: elaboración propia.

Los cuadros de mando suelen disponer de la flexibilidad para personalizar las visuales según las preferencias individuales o los roles de los usuarios. Los diferentes grupos de interés pueden tener distintos enfoques o responsabilidades dentro de la organización y las visuales personalizables les permite presentar los datos que son más relevantes para cada uno.

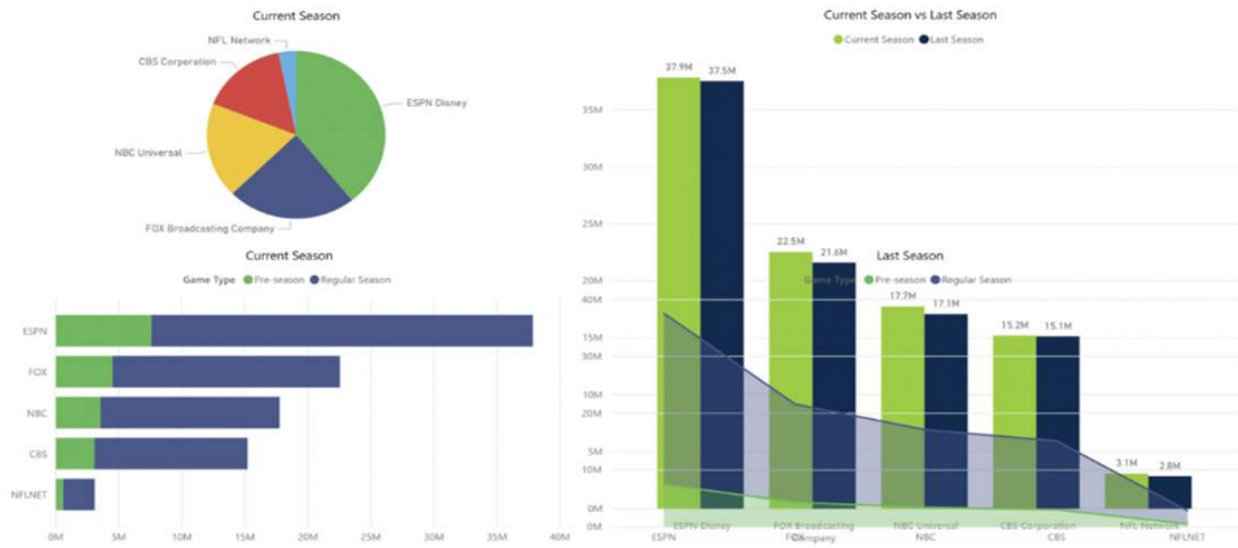
Estos son solo algunos ejemplos de la información que se suele incluir en un cuadros de mando en una organización deportiva. El diseño y las métricas específicas variarán según los objetivos de la organización, el sector y los tipos de datos más relevantes para sus operaciones.

Figura 1. Cuadro de mando de un equipo ficticio de béisbol, los Jacksonville Tigers



Fuente: Turnali, 2013, <https://bit.ly/44wryBm>.

Figura 2. Cuadro de mando de las ventas de transmisión de un equipo deportivo ficticio



Fuente: Solver, (s. f.), <https://bit.ly/45Xu1G0>.

CONTINUAR

Unidad 4.3 Reuniones de revisión del plan estratégico

Unidad 4.3 Reuniones de revisión del plan estratégico

Organizar reuniones de revisión del plan estratégico requiere una planificación cuidadosa y una buena conducción para garantizar que las discusiones sean productivas y las decisiones resulten efectivas. Veamos los pasos que te ayudarán a organizar reuniones de revisión del plan estratégico.

Tabla 3. Pasos para organizar reuniones de revisión del plan estratégico

Paso	Descripción
Define objetivos claros	Establece claramente los objetivos de la reunión de revisión. Especifica qué aspectos del plan estratégico se discutirán, qué resultados se esperan alcanzar y qué decisiones deben tomarse. Comunica estos objetivos con anticipación a todos los participantes para asegurar que todos estén en la misma sintonía.
Prepara una agenda	Elabora una agenda detallada que enumere los temas que se tratarán durante la reunión. Envía la agenda a los participantes antes de la reunión para que puedan prepararse

	<p>adecuadamente. Asigna el tiempo para cada punto de la agenda para garantizar una discusión equilibrada.</p>
<p>Reúne datos relevantes</p>	<p>Recopila y organiza los datos y los informes que proporcionen información sobre el progreso del plan estratégico. Esto incluye métricas de desempeño, informes financieros, análisis de mercado y otros datos relevantes. Comparte esta información con los participantes antes de la reunión para que tengan tiempo de revisarla y analizarla.</p>
<p>Facilita la reunión</p>	<p>Como facilitador, tu rol es mantener la discusión enfocada y asegurar la participación activa de todos. Inicia la reunión recordando los objetivos y repasando la agenda. Guía la discusión punto por punto y asegúrate de que se aborden los temas clave y las preocupaciones principales. Posibilita la comunicación abierta y la participación activa de los asistentes.</p>
<p>Revisa el progreso y los desafíos</p>	<p>Comienza la reunión pasando el progreso alcanzado hacia los objetivos del plan estratégico. Menciona los logros, los desafíos enfrentados y las lecciones aprendidas. Incentiva a los participantes para que compartan sus perspectivas para así obtener una visión completa del estado actual.</p>
<p>Analiza el desempeño frente a los objetivos del plan de acción</p>	<p>Evalúa el desempeño de la organización frente a los objetivos establecidos en el plan estratégico. Debate las razones detrás del desempeño y explora las posibles soluciones o mejoras. Compara los resultados obtenidos con los resultados esperados y las métricas definidas. Detecta baches o áreas que puedan requerir algunos ajustes.</p>

<p>Identifica las oportunidades y los riesgos</p>	<p>Discute las oportunidades potenciales y los riesgos emergentes que puedan influir en la implementación del plan estratégico. Genera ideas sobre cómo aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos. Motiva a los participantes a compartir sus observaciones sobre las tendencias de mercado, la competencia, los avances tecnológicos u otros factores relevantes.</p>
<p>Toma decisiones y elabora planes de acción</p>	<p>De acuerdo al análisis y lo discutido, toma decisiones sobre los ajustes, los refinamientos o los cambios que el plan estratégico requiere. Asegúrate de que las decisiones reflejen los objetivos de la organización y comunícalas con claridad a los grupos de interés. Explica las decisiones y documenta los planes de acción. Asigna las responsabilidades y fija los plazos para la ejecución.</p>
<p>Seguimiento y rendición de cuentas</p>	<p>Tras la reunión, distribuye las actas y los puntos de acción a todos los participantes. Haz el seguimiento del progreso de los planes de acción y responsabiliza a cada persona por las tareas que le fueron asignadas. Realiza un seguimiento periódico para asegurar que la implementación esté en marcha y resuelve cualquier desafío que pueda surgir.</p>
<p>Mejora continua</p>	<p>Evalúa continuamente la efectividad de las reuniones y haz los ajustes que sean necesarios para mejorarlas. Solicita el feedback de los participantes sobre el proceso y el contenido de la reunión para poder optimizar las reuniones futuras. Incorpora las lecciones aprendidas en las próximas reuniones para perfeccionar el proceso de implementación del plan estratégico.</p>

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo estos pasos, podrás realizar reuniones de revisión del plan estratégico que generen discusiones relevantes, faciliten las decisiones informadas y la coordinación efectiva para alcanzar los objetivos de tu organización.

Utiliza la siguiente tabla para asignar las actividades en cada reunión y hacer el seguimiento del progreso.

Tabla 4. Seguimiento del estado de las actividades

GOAL 1		CONCEPT	KPI	LEADER	REPORTING TO	BUDGET	CLOSING DATE	STATUS
OBJECTIVE 1	xxxxxxx		XX	XX	XX	XX	XX	
	1.1.1	xxxxxx	xx	XX	XX	xx	xx	Done
	1.1.2	xxxxxx	xx	XX	XX	xx	xx	In progress
	1.1.3	xxxxxx	xx	XX	XX	xx	xx	Pending
	1.1.4	xxxxxx	xx	XX	XX	xx	xx	Pending
OBJECTIVE 2	xxxxxxx		XX	XX	XX	XX	XX	
	1.2.1	xxxxxx	xx	xx	XX	xx	xx	Done
	1.2.2	xxxxxx	xx	xx	XX	xx	xx	In progress
	1.2.3	xxxxxx	xx	xx	XX	xx	xx	Pending
	1.2.4	xxxxxx	xx	xx	XX	xx	xx	Pending
OBJECTIVE 3	xxxxxxx		XX	XX	XX	XX	XX	
	1.3.1	xxxxxx	xx	xx	XX	xx	xx	Done
	1.3.2	xxxxxx	xx	xx	XX	xx	xx	Done
	1.3.3	xxxxxx	xx	xx	XX	xx	xx	Pending
	1.3.4	xxxxxx	xx	xx	XX	xx	xx	Pending
OBJECTIVE 4	xxxxxxx		XX	XX	XX	XX	XX	
	1.4.1	xxxxxx	xx	xx	xx	xx	xx	Done
	1.4.2	xxxxxx	xx	xx	xx	xx	xx	In progress
	1.4.3	xxxxxx	xx	xx	xx	xx	xx	In progress
	1.4.4	xxxxxx	xx	xx	xx	xx	xx	In progress
	1.4.5	xxxxxx	xx	xx	xx	xx	xx	In progress

Fuente: elaboración propia.

META 1	CONCEPTO	KPI	LÍDER	INFORMA A	PRESUPUESTO	FECHA DE CIERRE	ESTADO
OBJETIVO	XXXXXX	XX	XX	XX	XX	XX	HECHO

1							
OBJETIVO 2	XXXXXX	XX	XX	XX	XX	XX	EN PROGRESO
OBJETIVO 3	XXXXXX	XX	XX	XX	XX	XX	PENDIENTE

Errores comunes al implementar un plan estratégico

Según nuestra experiencia en Sport Innovation Society, es importante evitar ciertos errores comunes que pueden afectar la efectividad del plan. Veamos algunos errores que debes evitar al implementar un plan estratégico.

Tabla 5. Errores comunes al implementar un plan estratégico

Error	Descripción
Falta de metas y objetivos claros	No establecer metas y objetivos claros y específicos puede causar confusión y falta de dirección. Asegúrate de que tu plan estratégico incluya metas bien definidas y medibles que sirvan de guía para la implementación.
Comunicación y participación insuficientes	La falta de comunicación y de participación por parte de los grupos de interés puede ser un obstáculo para la implementación exitosa del plan estratégico. Es fundamental comunicar el plan, los objetivos y el

	<p>progreso a todos los grupos de interés, y solicitar la participación y el <i>feedback</i> durante todo el proceso.</p>
<p>Asignación inadecuada de recursos</p>	<p>Asignar recursos insuficientes, como el presupuesto, el personal o la tecnología, puede dificultar la ejecución del plan estratégico. Asegúrate de asignar los recursos necesarios de manera adecuada para acompañar los esfuerzos de implementación y haz el seguimiento de su uso.</p>
<p>Falta de responsabilidades definidas</p>	<p>Sin mecanismos claros de responsabilidad, los individuos y los equipos pueden fallar en asumir sus funciones. Asigna roles y responsabilidades, establece líneas claras para la rendición de cuentas y evalúa regularmente el progreso hacia las metas. Los datos deben prevalecer sobre las emociones.</p>
<p>No medir ni hacer el seguimiento del progreso</p>	<p>Es clave hacer el seguimiento del progreso y medirlo en función de las métricas y los hitos establecidos para evaluar la efectividad de un plan estratégico. Si descuidas este paso, puedes impedir la detección temprana de desviaciones, lo que dificulta la toma de acciones correctivas y de decisiones bien informadas.</p>
<p>Falta de flexibilidad y adaptación</p>	<p>Las estrategias deben ser flexibles y deben adaptarse a las circunstancias cambiantes y las condiciones del mercado. Si no se mantiene la flexibilidad ni se revisa y ajusta el plan de forma periódica, podría resultar en enfoques desactualizados que no cooperan con los objetivos de la organización.</p>

<p>No tener en cuenta el <i>feedback</i> y las oportunidades de aprendizaje</p>	<p>El <i>feedback</i> del personal, los clientes y otros grupos de interés proporciona información de valor para mejorar el plan estratégico. Promueve la cultura de aprendizaje y <i>feedback</i> constante para optimizar el proceso de implementación. Si no consideras el <i>feedback</i> y no tomas las oportunidades de aprendizaje, puedes limitar el crecimiento y la mejora.</p>
---	---

Fuente: propia.

Recuerda: si evitas estos errores comunes y haces un seguimiento constante de tu plan estratégico y lo adaptas de forma continua, aumentarás la probabilidad de una ejecución exitosa y lograrás los resultados deseados.

En cuanto a la importancia de realizar reuniones efectivas, Anne Loehr (2013) señaló: “El secreto para llevar a cabo reuniones efectivas es sencillo: prepárate, involúcrate y haz el seguimiento”. Con estos principios de preparación, participación y seguimiento, las reuniones serán más productivas, eficientes y enfocadas. Este enfoque ayuda a maximizar el valor del tiempo invertido en las reuniones, facilita la toma de decisiones efectivas y asegura que se tomen las acciones necesarias para lograr los resultados deseados. Además, Susan Scott afirmó: “La calidad de una reunión depende del tono que marque el líder y del nivel de participación que se fomente entre los asistentes”. Esto significa que el tono del líder y el nivel de participación de los asistentes influyen significativamente en la calidad general de la reunión. Un tono positivo e inclusivo por parte del líder habilita un espacio donde los participantes se sienten valorados y respetados, lo que los motiva a participar activamente y contribuir al propósito de la reunión. Cuando tanto el líder como los

participantes promueven un ambiente de comunicación abierta, colaboración y participación activa, es más probable que la reunión resulte más productiva, genere resultados de valor y cumpla con sus objetivos.

Módulo 4: Conclusión

Las organizaciones pueden garantizar la responsabilidad y la rendición de cuentas si establecen un proceso estructurado, exigen informes periódicos, gestionan eficazmente las actividades planificadas y controlan el progreso. El seguimiento es una parte clave en la implementación de un plan estratégico, ya que garantiza una correcta ejecución e identifica posibles problemas y desafíos. Un equipo dedicado a la gestión estratégica, como una oficina de gestión de proyectos (PMO), suele ser la mejor opción para organizar y hacer el seguimiento del plan estratégico. Este equipo ofrece experiencia, supervisión centralizada, sistemas de informes y comunicación, control de calidad, intercambio de mejores prácticas, flexibilidad y evaluación del desempeño. La frecuencia de las revisiones en una organización deportiva debe considerar diversos factores, como el calendario de competencias, los ciclos de entrenamiento y rendimiento, la disponibilidad de las métricas de desempeño, los acuerdos de patrocinio, la disponibilidad del equipo, los eventos importantes y la mentalidad de mejora continua de la organización.

Los cuadros de mando son fundamentales para hacer el seguimiento de la implementación del plan estratégico en una organización deportiva, ya que facilita el seguimiento del desempeño, la toma de decisiones basada en datos, la comunicación y la transparencia, la rendición de cuentas, el seguimiento de los objetivos, las comparativas de rendimiento, la detección temprana de problemas y el apoyo a la mejora continua. Se puede potenciar la implementación del plan

estratégico a través de la automatización de la información, que abarca la recopilación y la consolidación de datos, los análisis avanzados, los reportes automatizados y los cuadros de mando, la comunicación y la colaboración eficaces, el seguimiento del rendimiento en tiempo real y la eficiencia operativa. La selección de las métricas que se incluirán en los cuadros de mando depende de las necesidades específicas de la organización deportiva. No obstante, los componentes estándar suelen incluir métricas financieras, métricas de participación de los aficionados, métricas comerciales, métricas de rendimiento deportivo y las tendencias y comparaciones de desempeño. Para llevar a cabo reuniones de revisión del plan estratégico, es necesario establecer objetivos claros, preparar una agenda, asegurar la participación y contribución de los asistentes, facilitar discusiones productivas, tomar decisiones informadas, asignar tareas y dar seguimiento al progreso.

Es importante recordar que las organizaciones basadas en datos promueven una cultura de curiosidad y buscan información de manera constante para mejorar los procesos, los productos y las experiencias de los clientes. Los datos prevalecen sobre las emociones.

Estudio de caso

A modo de ejemplo del contenido de este módulo, veremos cómo la Real Federación Española de Fútbol (RFEF, 2020) organiza el seguimiento del progreso de su Plan Estratégico 2020-2024. El seguimiento del plan estratégico de la RFEF implica la evaluación sistemática del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidos en el plan, y se divide en seis comités de seguimiento (RFEF, 2020).

El seguimiento del plan estratégico requiere de reuniones para revisar los avances y cumplir con los plazos de entrega establecidos previamente, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 6. Reunión de seguimiento del Plan Estratégico de la RFEF

Strategic Plan Monitoring Meeting	
1. RFEF Strategy Committee	Quarterly Meeting
2. Strategic Plan Monitoring Committee	Quarterly Meeting
3. Projects Committee	Monthly Meeting
4. Specific Objectives Workshops	Monthly Meeting
5. Monitoring Group Territorial	Quarterly Meeting
6. RFEF Workers	Annual Meeting

SIS

Fuente: elaboración propia, basada en RFEF, 2020.

Reunión de Seguimiento del Plan Estratégico	
1. Comité de Estrategia de la RFEF	Reunión Trimestral
2. Comité de Seguimiento del Plan Estratégico	Reunión Trimestral
3. Comité de Proyectos	Reunión Mensual

4. Talleres de Objetivos Específicos	Reunión Mensual
5. Grupo de Monitoreo Territorial	Reunión Trimestral
6. Trabajadores de la RFEF	Reunión Anual

Aspectos clave para el éxito del Plan Estratégico de la RFEF:

- Crear un equipo de trabajo basado en proyectos que vaya más allá de las tareas diarias de la RFEF.
- Coordinar el trabajo de la RFEF con los organismos territoriales.
- Definir las necesidades de transformación digital y su implementación.
- Fomentar la participación como motor de impulso para la federación.

Figura 3. Seguimiento del plan estratégico

SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: RFEF, 2020, p. 31.

CONTINUAR

Referencias

Fiorina, C. (2019). *From Secretary to CEO*. Jaico Publishing House.

Humby, C., Hunt, T., & Philips, T. (2008). *Scoring Points: How Tesco Continues to Win Customer Loyalty*. Kogan Page Publishers.

Loehr, A. (2013). *Managing Meetings: Expert Solutions to Everyday Challenges*. Harvard Business Review Press.

Marr, B. (2021). *Why Businesses Need Data to Make Better Decisions*. Bernard Marr. <https://bernardmarr.com/why-businesses-need-data-to-make-better-decisions/>.

NSW Government Office of Sport. (2018). *Strategic Planning Toolkit*. July 2018. NSW Government. <https://www.sport.nsw.gov.au/sites/default/files/2021-04/oos-strategic-planning-toolkit.pdf>.

Real Federación Española de Fútbol [RFEF]. (2020) *Plan estratégico RFRF 2020-2024*. https://rfe.es/sites/default/files/pdf/RFEF_PLAN_estrategico_V9.pdf.

Scott, S. (2004). *Fierce Conversations: Achieving Success at Work and in Life One Conversation at a Time*. Berkley Books.

Solver. (s. f.). *Broadcasting sales dashboard of a hypothetical sports team.*

<https://www.solverglobal.com/es/glosario-de-plantillas-de-informes-presupuestos-previsiones-y-dashboards/tablero-de-control-de-ventas-de-radiodifusion-para-organizaciones-deportivas-profesionales/>.

Turnali, K. (13 de mayo de 2013). *Sports And Analytics: Insight Through Mobile*

Dashboards. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/sap/2013/05/13/sports-and-analytics-insight-through-mobile-dashboards/?sh=478dccb53cf4>.

CONTINUAR