








# Módulo 3. El proceso de la planificación estratégica



-  **Introducción**
  
-  **Unidad 3.1 Los cinco pasos fundamentales en la planificación estratégica**
  
-  **Unidad 3.2 Optimización del proceso de planificación estratégica: cómo ordenar los tiempos para crea**
  
-  **Unidad 3.3 Plazos en la planificación estratégica: cómo definir el horizonte de planificación ideal**
  
-  **Unidad 3.4 Diferencias entre el plan estratégico, el plan operativo y el plan de acción**
  
-  **Unidad 3.5 Aplicación del marco SMART**
  
-  **Referencias**

# Introducción

---

En los módulos anteriores, hemos tratado temas clave como la importancia de la planificación estratégica, la formación de equipos para este fin y los factores que debemos tener en cuenta al crear estos equipos.

En este módulo, vamos a profundizar en los cinco pasos esenciales del proceso de planificación estratégica. La planificación estratégica es vital para que las organizaciones deportivas definan su rumbo, establezcan sus objetivos y creen una hoja de ruta hacia el éxito. Con un proceso estructurado, las organizaciones pueden enfocarse en sus prioridades y asignar sus recursos de manera eficiente.

Estos cinco pasos permiten a las organizaciones deportivas diseñar un plan estratégico que les proporcione claridad y dirección para alcanzar el éxito. En este módulo, explicaremos cada paso en detalle, compartiremos buenas prácticas y ejemplos reales para ayudarte a entender la planificación estratégica en el ámbito deportivo.

Analizaremos cada paso a fondo, exploraremos cómo optimizar el proceso de planificación, definiremos el horizonte de planificación ideal, diferenciando entre planes estratégicos y operativos, y aplicaremos el marco SMART para fijar metas y objetivos concretos.

Según Paul Polman y Andrew Winston (2021), la planificación estratégica es un proceso colaborativo en el que deben participar todos los niveles de la organización. Es importante que el proceso de planificación estratégica sea continuo, con revisiones periódicas y ajustes según la información nueva que vaya surgiendo. Esta cita destaca el carácter colaborativo de la planificación estratégica y la importancia de involucrar a toda la organización en el proceso. No se trata de un evento aislado ni de decisiones tomadas de los niveles superiores, sino de un proceso inclusivo y constante en toda la organización.

La planificación estratégica es un esfuerzo conjunto que se enriquece con las distintas perspectivas, ideas y experiencias de los empleados en todos los niveles y departamentos. La participación de distintas áreas dentro de la organización enriquece el proceso de planificación estratégica y permite tomar decisiones más informadas y un mayor compromiso con el plan.

Antes de ir a los detalles, resulta útil repasar la metodología de los cinco pasos para la planificación estratégica. Abordaremos este proceso de manera detallada en los próximos módulos.

**Figura 1: Metodología de los cinco pasos para la planificación estratégica**



Fuente: Elaboración propia.

<b>METODOLOGÍA DE LOS CINCO PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>ORGANIZACIONES DEPORTIVAS</b>	<p><b>ANÁLISIS DE SITUACIÓN</b></p> <p>Emplea diversas herramientas para reconocer quiénes somos y el entorno en el que operamos.</p> <p><b>VISIÓN, MISIÓN Y VALORES</b></p>

Nos permite identificar nuestra identidad, hacia dónde queremos dirigirnos y cuáles es nuestro ADN.

### **METAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Convertimos nuestras intenciones en entre 4 y 6 metas generales, y cada una de estas se desglosa en entre 4 y 7 objetivos específicos.

### **PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO**

Los objetivos y metas se concretan en un plan de acción bien definido.

### **COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN**

Presentamos el plan a los grupos de interés, implementamos un sistema de supervisión y hacemos los ajustes necesarios según las circunstancias.

Fuente: Elaboración propia.

**CONTINUE**

## Unidad 3.1 Los cinco pasos fundamentales en la planificación estratégica

---

Vamos a hablar ahora sobre el proceso de planificación estratégica. Este proceso es crucial para cualquier organización, ya que define su dirección, establece sus objetivos y diseña una hoja de ruta clara para alcanzarlos. Ofrece un método estructurado para tomar decisiones y ayudar a las organizaciones a enfocarse en lo más importante. Estos son los cinco pasos esenciales de este proceso:

1

**Analizar la situación:** Aquí se examinan los factores internos y externos que influyen en el rendimiento de la organización. Este análisis puede incluir un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y un análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal).

2

**Definir misión, visión y valores:** Este paso consiste en definir el propósito de la organización (misión) y sus aspiraciones a largo plazo (visión). Las declaraciones

de misión y visión son la base de la dirección estratégica de la organización.

3

**Establecer metas y objetivos estratégicos:** En este paso se establecen las metas que la organización necesita alcanzar para cumplir su misión y visión. Recomendamos fijar entre 4 y 6 metas estratégicas, según el tamaño de la organización.

Las metas son declaraciones amplias sobre lo que la organización desea lograr en un plazo más largo, normalmente de varios años. Por lo general, las metas son cualitativas y están orientadas hacia los resultados. Sirven de guía para la toma de decisiones y la asignación de recursos; brindan un propósito claro a la organización. Las metas suelen estar alineadas con la misión y visión de la organización.

Las metas estratégicas más comunes en las organizaciones deportivas varían, pero algunos ejemplos comunes son: mejorar la gobernanza, aumentar la participación de los fans y la comunidad, ganar campeonatos, desarrollar a los jugadores y aumentar los ingresos. Para cada meta, se deben definir los objetivos que permitirán alcanzarlas. Estos objetivos deben seguir el marco SMART (**es**pecíficos, **m**edibles, **a**lcanzables, **r**elevantes y con un **t** tiempo determinado).

Los objetivos, a diferencia de las metas, son específicos, medibles y tienen plazos más cortos. Los objetivos suelen ser más detallados y cuantitativos que las metas. Establecen logros específicos y alcanzables que se pueden evaluar y seguir a corto plazo, normalmente de un año o menos. Ayudan a desglosar las metas en pasos prácticos y más manejables. Las metas son el destino; los objetivos, los pasos que nos llevan hasta allí.

4

**Desarrollar un plan de acción y un presupuesto:** En este paso, se detalla cómo la organización alcanzará sus metas y objetivos estratégicos. Cada objetivo se traduce en un plan de acción. El plan incluye estrategias, tácticas, cronogramas, presupuestos, responsables y métricas de desempeño. Es clave que todos los involucrados comprendan su rol dentro del plan.

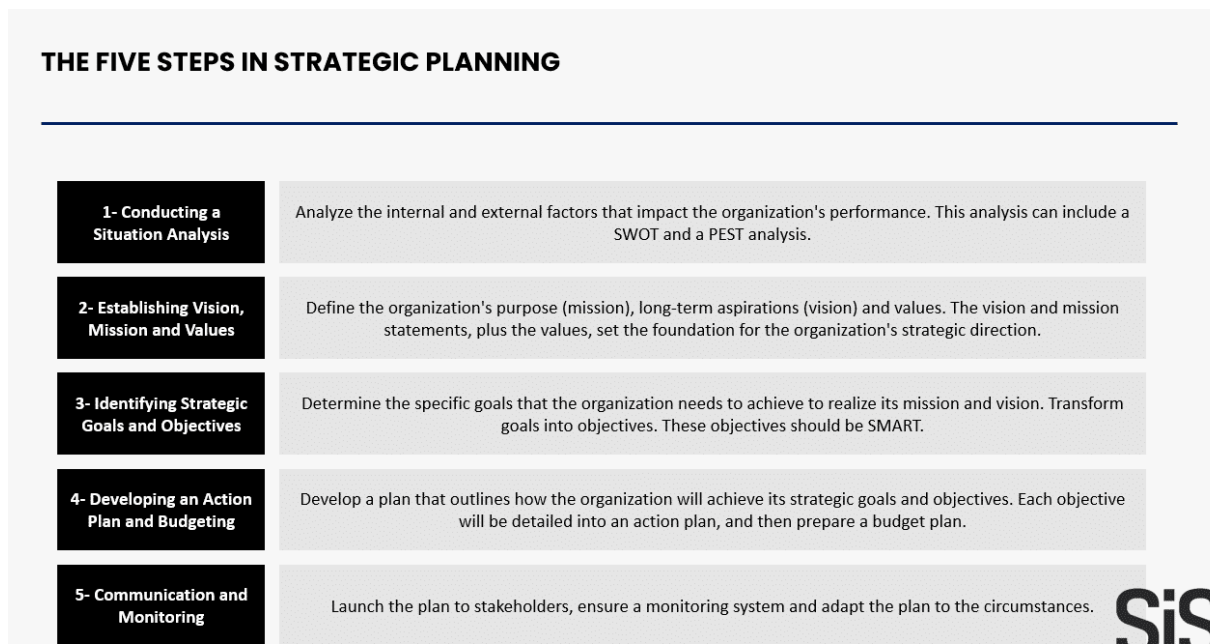
5

**Comunicar y supervisar:** Se debe informar a los grupos de interés sobre el plan para generar confianza y compromiso. Luego, se llevan adelante las estrategias y los planes de acción elaborados previamente. Se alinean los recursos y capacidades de la organización con el plan estratégico para que todos comprendan sus funciones y responsabilidades.

A continuación, se realiza un seguimiento del avance de la organización con respecto a los objetivos y las métricas de desempeño establecidas en el plan. Es necesario revisar y ajustar el plan periódicamente para que se mantenga relevante y efectivo. Este paso garantiza que la organización se adapte a las circunstancias cambiantes y siga avanzando hacia sus metas y visión.

Los cinco pasos de este proceso se resumen en la siguiente figura: *Los cinco pasos de la planificación estratégica*. En los próximos módulos, exploraremos a fondo cada uno de estos pasos.

**Figura 2: Los cinco pasos de la planificación estratégica**



Fuente: Elaboración propia.

---

<b>LOS CINCO PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>1- Análisis de situación</b>	Examina los factores internos y externos que influyen en el rendimiento de la organización. Puedes hacer un análisis FODA y un análisis PEST.
<b>2- Definición de misión, visión y valores</b>	Define el propósito de la organización (misión) y sus aspiraciones a largo plazo (visión). Las declaraciones de misión y visión, junto con los valores, son la base de la dirección estratégica de la organización.
<b>3- Establecimiento de metas y objetivos estratégicos</b>	Define las metas que la organización necesita alcanzar para cumplir su misión y visión. Convierte las metas en objetivos. Los objetivos deben seguir el marco SMART.
<b>4- Desarrollo de un plan de acción y un presupuesto</b>	Detalla cómo la organización alcanzará sus metas y objetivos estratégicos. Se debe describir cada objetivo en el plan de acción, junto con un plan de presupuesto.
<b>5- Comunicación y supervisión</b>	Presenta el plan a los grupos de interés, implementa un sistema de supervisión y adáptalo según las circunstancias cuando sea necesario.

CONTINUE

## Unidad 3.2 Optimización del proceso de planificación estratégica: cómo ordenar los tiempos para crea

---

El tiempo que se necesita para desarrollar un plan estratégico depende de varios factores, como la complejidad de la organización, el tamaño del equipo, el alcance del plan y la cantidad de recursos disponibles.

Algunas organizaciones logran elaborar un plan rápidamente. En otros casos, puede que haga falta más tiempo para garantizar que el plan sea riguroso y se ajuste a las circunstancias y necesidades específicas de la organización. Generalmente, el proceso completo de desarrollo de un plan estratégico puede tardar entre dos y cuatro meses.

Estos son algunos de los factores que pueden afectar el tiempo

- **Tamaño y complejidad de la organización:** Las organizaciones más grandes y complejas suelen necesitar más tiempo para

necesario para desarrollar un plan estratégico:

1 of 1

crear un plan estratégico integral.

- **Disponibilidad de recursos:**

Cuando los recursos son

CONTINUE

## Unidad 3.3 Plazos en la planificación estratégica: cómo definir el horizonte de planificación ideal

---

La implementación de un plan estratégico puede presentar desafíos tanto en el primer año como en los siguientes. Si la implementación se extiende durante varios años, puede ser aún más complicado, ya que requiere un esfuerzo sostenido y el compromiso continuo de la organización. Richard Rumelt (2011) indica que una buena estrategia debe adaptarse a medida que cambian las circunstancias y surgen nuevas oportunidades, lo que destaca la importancia de mantener la relevancia del plan estratégico.

Hay varias razones por las cuales la implementación de un plan estratégico puede volverse más difícil con el pasar del tiempo:

- **Cambios en el entorno:** El entorno empresarial puede cambiar rápidamente, y las ideas de las que se parte en un comienzo puede que ya no sean válidas. Esto complica la ejecución del plan en los años posteriores.

#### LOS TIEMPOS SUGERIDOS PARA UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

En una organización deportiva tradicional, como una federación nacional o un club de fútbol profesional, el proceso de planificación estratégica suele requerir de 2 a 4 meses. Sin embargo, algunas organizaciones deportivas manejan sus propios plazos, basados principalmente en ciclos competitivos y administrativos. Por ejemplo, un Comité Olímpico Nacional tiene un período de 4 años para generar cambios positivos, mientras que un gobierno deportivo ajusta sus tiempos a la duración de su gestión o administración.

Estos son algunos factores que pueden afectar la planificación estratégica de una organización deportiva:

- **Objetivos únicos:** Las organizaciones deportivas tienen objetivos diferentes de otros tipos de organizaciones, como ganar campeonatos, aumentar el *fan engagement* o desarrollar talento. Estos objetivos deben reflejarse en el plan estratégico.
- **Temporadas deportivas:** El calendario deportivo tiene con fechas clave para eventos como partidos, torneos o campeonatos; esto afecta los tiempo del proceso de planificación del plan estratégico y su implementación.
- **Factores externos:** Las organizaciones deportivas están sujetas a factores externos, como cambios en las reglas, lesiones de jugadores o la opinión pública, que deben considerarse en el proceso de planificación.
- **Patrocinio e ingresos:** Muchas organizaciones deportivas dependen de patrocinadores y otras fuentes de ingresos, lo que implica que el plan deba incluir estrategias para incrementar o diversificar estos ingresos.

- **Fan engagement:** El *fan engagement* es una prioridad clave para las organizaciones deportivas y el plan estratégico debe incluir estrategias para mejorar la vinculación con los fans, como el uso de redes sociales o programas comunitarios.
- **Desarrollo de talento:** El desarrollo de talento, tanto de entrenadores como de deportistas y personal de apoyo, es fundamental para las organizaciones deportivas. El plan estratégico debe incluir estrategias para la formación y el reclutamiento de este talento.

CONTINUE

## Unidad 3.4 Diferencias entre el plan estratégico, el plan operativo y el plan de acción

---

El plan estratégico establece la dirección general y las metas a largo plazo de una organización. Define objetivos y estrategias a nivel macro, sin enfocarse las acciones específicas. Por otro lado, el plan operativo desglosa el plan estratégico en acciones concretas para cada área o departamento. Detalla las actividades diarias y las metas a corto y mediano plazo necesarias para ejecutar el plan estratégico de manera efectiva. Por último, el plan de acción es aún más detallado: se centra en proyectos o tareas particulares. Especifica las acciones concretas, los responsables, los plazos y los recursos necesarios para lograr un objetivo en particular. Los planes de acción son exhaustivos y brindan una guía detallada para asegurar una implementación efectiva.

- **Plazos:** El plan estratégico abarca un periodo más extenso, normalmente de tres a cinco años, mientras que el plan operativo cubre plazos más cortos, generalmente un año o menos. El plan de acción

tiene un horizonte temporal aún más corto, que puede abarcar semanas o meses.

- **Alcance:** El plan estratégico se enfoca en la visión general de la organización, el plan operativo se concentra en las operaciones cotidianas y el plan de acción aborda tareas o proyectos específicos dentro del plan operativo.
- **Nivel de detalle:** Un plan estratégico brinda una guía general, mientras que el plan operativo desglosa los detalles específicos. Este último establece de manera clara las acciones concretas, los hitos, los plazos, los responsables y los recursos necesarios para llevar a cabo cada tarea o proyecto.
- **Objetivos:** El plan estratégico traza las metas y los objetivos a largo plazo, el plan operativo establece las metas y los objetivos a corto plazo y el plan de acción se centra en cumplir proyectos específicos o alcanzar objetivos concretos dentro del plan operativo.
- **Enfoque:** El plan estratégico considera a la organización en su conjunto, mientras que el plan operativo dirige su atención a áreas, equipos o proyectos específicos dentro de la organización. Por último, el plan de acción se enfoca en tareas o proyectos puntuales para definir las acciones necesarias para obtener un resultado en particular.

En resumen, el plan estratégico traza la ruta a largo plazo en cuanto a dirección y metas, el plan operativo las traduce en pasos accionables para las diferentes áreas, y el plan de acción detalla las tareas específicas que se deben llevar a cabo para cumplir con objetivos específicos o completar proyectos dentro del plan operativo.

**CONTINUE**

## Unidad 3.5 Aplicación del marco SMART

---

El marco SMART es una herramienta útil para formular metas y objetivos efectivos. SMART significa Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un Tiempo determinado. Estos son los cinco pasos para definir metas SMART:

- **Específico:** Se debe definir la meta de manera clara y precisa, especificando lo que se quiere lograr, quién estará involucrado y qué recursos serán necesarios. La meta debe ser específica para tener un enfoque claro.
- **Medible:** La meta debe ser medible para poder evaluar su progreso. Esto implica establecer métricas que permitan medir el progreso hacia la meta, como el aumento de ingresos, las calificaciones de satisfacción del cliente o la rotación de personal.
- **Alcanzable:** Es importante que la meta sea realista y factible, según los recursos disponibles y las capacidades de la organización. Esto incluye evaluar

si la meta es alcanzable o si hay alguna limitación, y garantizar que existan los recursos necesarios para cumplir la meta.

- **Relevante:** La meta debe estar alineada con la misión y visión de la organización y contribuir a su estrategia a largo plazo. Es fundamental asegurarse de que la meta se apoye en las prioridades generales de la organización para alcanzar sus objetivos más generales.
- **Con tiempo definido:** Es esencial establecer un plazo concreto para cumplir con la meta: se deberá dividir la meta en etapas más pequeñas y medibles para medir el progreso.

Para diseñar metas y objetivos SMART, la organización debe primero reflexionar sobre su misión, visión y pilares estratégicos, y a partir de ahí generar posibles objetivos. La organización debe evaluar cada objetivo para asegurarse de que cumpla con los criterios SMART. Si una meta u objetivo no cumple con los requisitos, se debe modificar hasta que lo haga. Este proceso garantiza que las metas sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos; esto es lo que ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos generales. Para cada objetivo, al igual que para cada meta, es crucial identificar quién será responsable de su cumplimiento.

**Figura 3: Marco SMART**

<b>SMART FRAMEWORK</b>		
FIVE STEPS INVOLVED IN CREATING SMART GOALS		
<b>1</b>	<b>Specific</b>	It is essential to ensure that the goal is clearly defined. This involves identifying exactly what the organization wants to achieve, who will be involved, and what resources will be needed. The goal should be specific enough to provide clear direction and focus.
<b>2</b>	<b>Measurable</b>	The goal should be measurable to track and evaluate progress. This involves defining specific metrics that can be used to assess progress towards the goal, such as revenue growth, customer satisfaction ratings, or employee turnover rates.
<b>3</b>	<b>Achievable</b>	The goal should be achievable and realistic, given the organization's resources and capabilities. This involves assessing the feasibility of the goal, considering any constraints or challenges, and ensuring that the organization has the necessary resources and support to achieve the goal.
<b>4</b>	<b>Relevant</b>	The goal should be relevant to the organization's mission and vision and should support its long-term strategic direction. This involves ensuring that the goal is aligned with the organization's priorities and that it will help the organization achieve its broader objectives.
<b>5</b>	<b>Time-bound</b>	The goal should be time-bound, with a specific deadline or timeline for achievement. This involves setting a realistic timeframe for achieving the goal, breaking down the goal into smaller milestones, and tracking progress towards those milestones.



Fuente: Elaboración propia.

<b>MARCO SMART</b>		
CINCO PASOS PARA CREAR METAS SMART		
<b>1</b>	<b>Específica</b>	Es fundamental que la meta esté claramente definida desde el principio. Especifica de manera clara y precisa lo que se quiere lograr, quién estará involucrado y qué recursos serán necesarios. La meta debe ser específica para tener un enfoque claro.
<b>2</b>	<b>Medible</b>	La meta debe ser medible para poder evaluar su progreso. Esto implica establecer métricas que permitan medir el

		progreso hacia la meta, como el aumento de ingresos, las calificaciones de satisfacción del cliente o la rotación de personal.
<b>3</b>	<b>Alcanzable</b>	Es importante que la meta sea realista y factible, según los recursos disponibles y las capacidades de la organización. Esto incluye evaluar si la meta es alcanzable o si hay alguna limitación, y garantizar que existan los recursos necesarios para cumplir la meta.
<b>4</b>	<b>Relevante</b>	La meta debe estar alineada con la misión y visión de la organización y contribuir a su estrategia a largo plazo. Es fundamental asegurarse de que la meta se apoye en las prioridades generales de la organización para alcanzar sus objetivos más generales.
<b>5</b>	<b>Con tiempo definido</b>	Es esencial establecer un plazo concreto para cumplir con el objetivo, dividiendo la meta en etapas más pequeñas y medibles. Se debe establecer un plazo para cumplir con la meta. Se puede dividir en varios hitos más pequeños, cuyo progreso debe ser supervisado.

Ejemplo del marco SMART en una organización deportiva

- **Específico:** Incrementar en un 10% la venta de boletos para los partidos de la próxima temporada.
- **Medible:** Se puede medir el éxito de la meta

## Errores comunes durante el proceso de planificación estratégica

comparando la cantidad de boletos vendidos con la

A continuación, se destacan algunos errores habituales que es recomendable evitar durante el proceso de planificación estratégica:

### Tabla 1: Descripción del error

#### DESCRIPCIÓN DEL ERROR

## Conclusión

La planificación estratégica para las organizaciones deportivas implica cinco pasos clave. Comienza con un análisis de la situación para evaluar los factores internos y externos que afectan el desempeño. Luego, se definen la misión, visión y valores de la organización, seguidos por

## Estudio de caso

Para ejemplificar el contenido de este módulo, a continuación se detalla el caso de una organización deportiva que ha llevado a cabo con éxito un plan estratégico: el Comité Olímpico y Paralímpico de los Estados Unidos (USOPC). En 2019, el USOPC lanzó su "Plan Estratégico Final 2020-2024: El Mejor del Mundo", con la meta de convertirse en la organización olímpica y paralímpica más destacada del mundo.

### **Figura 4: Plan Estratégico Final 2020-2024**

## MISSION

---

To ensure communication between the USOPC and athletes who are actively engaged in amateur athletic competition or who have represented the United States in international competition within the preceding ten (10) years.

## VISION

---

Represent the athlete voice and empower Team USA to inspire and drive positive change.

## CORE VALUES

---

The USOPC Athletes' Advisory Council (AAC) will advance its mission, vision and strategic priorities through commitment to the following values:

**We will:**



Fuente: USOPC, 2019.

---

El plan se desarrolló con la participación de deportistas, entrenadores y grupos de interés. Se centró en cuatro áreas clave: apoyo a los deportistas, excelencia organizacional, sostenibilidad y colaboración. Algunas de las iniciativas del plan son:

- 1 Iniciativas enfocadas en los deportistas, como incrementar la financiación para sus programas y servicios, mejorar su seguridad y bienestar, y fortalecer su participación y comunicación.
- 2 Iniciativas para alcanzar la excelencia organizacional, como optimizar la gobernanza y la transparencia, fomentar la diversidad y la inclusión, y fortalecer la capacitación y el desarrollo del personal.
- 3 Iniciativas de sostenibilidad, tales como minimizar el impacto ambiental de las operaciones de la organización, fomentar la responsabilidad social y las prácticas éticas, y fortalecer la sostenibilidad financiera.
- 4 Iniciativas de colaboración, como desarrollar asociaciones fuertes con patrocinadores, medios de comunicación y otros grupos de interés, así como utilizar estas alianzas para promover el desarrollo y los éxitos de los deportistas.

**Figura 5: Prioridades**

## PRIORITIES

The following pillars and strategies represent the 2021-2024 priorities for the USOPC AAC to focus time, energy and effort to advance its purpose and principles and achieve future success.



### Organizational Excellence & Sustainability

- Member Engagement & Cultural Transformation
- AAC Resources & Support



### Team USA Athlete Success

- Athlete Voice Amplification
- Athlete Financial Health
- Athlete Representation & Good Governance
- Transition Support



### Awareness & Brand Promotion

- Telling Our Story
- Digital/Media Presence



### Stakeholder Relations

- Athlete Community
- NGB Internal AACs
- NGBs
- USOPC
- USOPA
- Anti-doping Advocates

Fuente: USOPC, 2019.

Desde el lanzamiento del plan estratégico, el USOPC ha logrado importantes avances hacia sus objetivos. Por ejemplo, la organización ha aumentado la financiación para programas y servicios dirigidos a los deportistas, ha lanzado nuevas iniciativas para mejorar su seguridad y bienestar, y ha establecido nuevas alianzas para apoyar el desarrollo y éxito de los deportista. En resumen, el plan estratégico del USOPC ha ayudado a enfocar sus accionar, priorizar sus recursos y alcanzar su misión de apoyar a los deportistas estadounidenses y promover el movimiento olímpico y el paralímpico.

## Figura 6: Comité Olímpico y Paralímpico



Fuente: Pavitt, 2019, <https://bit.ly/44DN3RD>

---

En el pódcast SiS Master, Finbarr Kirwan, vicepresidente sénior del USOPC, subrayó la importancia de aprovechar adecuadamente los recursos y el plan disponible:

La clave es que puedes tener toda la información del mundo, pero si no cuentas con la experiencia para integrarla en un plan coherente, no obtendrás el valor deseado. Debemos recordar que invertimos en talento. (Drijard, 2023)

CONTINUE

## Referencias

---

Pavitt, M. (29 de junio de 2019). USOC announces name change to United States Olympic and Paralympic Committee. *Inside the games*. <https://www.insidethegames.biz/articles/1080967/usoc-announces-name-change-to-united-states-olympic-and-paralympic-committee>

Polman, P. & Winston, A. (2021). *Net Positive. IMPACTO POSITIVO: Cómo las empresas valientes PROSPERAN dando más de lo que reciben*. Harvard Business Press.

Rumelt, R. (2011). *Buena estrategia mala estrategia: la diferencia y por qué es importante*. Crown Business.

Drijard, A. (Conductor). (14 de febrero de 2023). A deep dive into the world of high performance and innovation with Finbarr Kirwan (#20) [Episodio de pódcast]. En SiS Masters Podcast. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/0bFAsgp3iMEsSjnEhWEgy9?si=a4f4048298d04245>

USOPC. (2019). *Final Strategic Plan 2020-2024: Best in the World*. <https://2019impactreport.teamusa.org/USOC-2019-Impact-Report.pdf>

CONTINUAR