





REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

# IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA RFEF INFORME 2021



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

## ÍNDICE

### **1. Resumen Ejecutivo**

- a. Introducción

### **2. Metodología**

- a. Elaboración del Plan – Curso profesionalización
- b. Implementación y seguimiento – grupos de trabajo
- c. Smartsheet
- d. Novanet

### **3. Impacto del Plan Estratégico**

- a. Resumen Proyectos Estratégicos
- b. Involucración trabajadores RFEF

### **4. Grado de cumplimiento**

### **5. Federaciones Territoriales**

- a. Implementación planes estratégicos propios
- b. Incorporación plan estratégico RFEF

### **6. Comité de Estrategia – seguimiento del Plan Estratégico**

### **7. Conclusiones y pasos a seguir en 2022**



## **1. Resumen Ejecutivo**

### **a. Introducción**

La RFEF sigue con el proceso de implementación del primer Plan Estratégico de su historia. A modo recordatorio, para elaborar dicho plan contó con el apoyo de la UEFA, que considera fundamental que sus federaciones territoriales elaboren planes estratégicos para profesionalizar sus modelos de gestión.

El Plan Estratégico fue elaborado por representantes de las Federaciones Territoriales en el marco del programa de Profesionalización, y fue aprobado por la Junta Directiva de la RFEF en abril de 2020. De manera paralela a la elaboración del plan estratégico a nivel nacional, se entendió que era fundamental que todas las Federaciones Territoriales elaborasen sus propios planes estratégicos en línea con el Plan Estratégico de la RFEF, labor que desarrollaron durante 2019 y finalizaron en 2020.

El Plan Estratégico de la RFEF está compuesto por 8 objetivos estratégicos, 4 comunes con las Federaciones Territoriales y 4 específicos. Todas las Territoriales incorporan en sus respectivos planes estratégicos los objetivos comunes con la RFEF, además de sus propios objetivos específicos. Los objetivos estratégicos comunes con las Federaciones Territoriales son impulsar la buena gobernanza, lograr la excelencia deportiva, incrementar la participación, especialmente en fútbol femenino, y llevar a cabo la transformación digital, mientras que los objetivos estratégicos específicos de la RFEF son reforzar la imagen y la proyección internacional, optimizar los recursos internos, mejorar la autofinanciación y contribuir al desarrollo social a través del fútbol.

Se han establecido una serie de mecanismos en la organización para asegurarse el cumplimiento de los distintos objetivos, destacando que ha habido más de 130 personas implicadas de manera directa en la implementación, que el grado de cumplimiento de las acciones establecidas para 2021 supera el 80%, y que ha habido más de 40 proyectos concretos que han empezado a desarrollarse como consecuencia del Plan Estratégico.

## **2. Metodología**

### **a. Elaboración del Plan – Curso profesionalización I y II**

Como novedad, en 2021 se aprobó la creación de un curso de profesionalización II para que no sólo los dirigentes de las federaciones territoriales (secretarios generales, Presidentes y directivos) se involucraran en el plan, sino que también trabajaran en el proceso de transformación estratégica los trabajadores de las federaciones



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

territoriales (nivel operativo). Una de las cosas que tenía clara la dirección de la RFEF es que sólo tendría éxito la implementación del plan si conseguimos involucrar a los trabajadores de los departamentos de la RFEF y de territoriales.

### **Objetivo del curso II**

- Reforzar el plan estratégico de la RFEF y de las territoriales teniendo más personas formadas que puedan implementar los respectivos planes entendiendo la filosofía y ejecutando los diferentes proyectos.
- Asimismo, consideramos importante poder relacionar y trabajar conjuntamente personas de RFEF y de las territoriales para los diferentes objetivos estratégicos.

### **Target**

- Personal de territoriales (23): 1 persona de cada territorial vinculada al plan estratégico y que no coincida con las personas del I curso de profesionalización.
- Personal RFEF: Los 8 responsables de proyectos estratégicos + 8 técnicos de objetivos específicos.

Por consiguiente, se ha seguido trabajando en programas de formación dirigido a representantes de las federaciones territoriales centrada en diferentes aspectos de interés común para avanzar en la homogenización de procesos y formación en temas de interés común. El calendario que se ha establecido en 2021 ha sido el siguiente:

Hemos hecho sesiones conjuntas con el curso I y II para crear equipo y ampliar la participación e implicación de las territoriales. Se les ha dado formación en Buena Gobernanza, transformación digital, excelencia deportiva y Marketing.

La figura de los “tutores” ha seguido siendo una parte importante para el seguimiento del plan de las territoriales, cada uno responsable de 5-6 federaciones territoriales, cuya labor original era guiar a las territoriales en el proceso.

### **b. Implementación y seguimiento – grupos de trabajo**

Ha supuesto un cambio profundo en el modelo de funcionamiento y gestión de la RFEF, pasando de trabajar fundamentalmente por departamentos a trabajar por proyectos y por objetivos. Una de las novedades de este 2021 es que representantes de las federaciones territoriales se han incorporado a grupos de trabajo del Plan Estratégico de la RFEF para aportar su visión y que puedan nutrirse de la experiencia y conocimiento de la federación nacional en las diferentes materias.



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

La estructura de implementación creada en 2020 sigue en marcha, basada en las siguientes estructuras:

- Responsable estratégico (coordinar implementación objetivos específicos)
- Responsable específico y técnico (Coordinan un grupo de trabajo compuesto por empleados RFEF para conseguir objetivos marcados).
- A principios de año, cada responsable/técnico de objetivos específicos establece las acciones que va a llevar a cabo, asigna responsables de las mismas entre los miembros de su grupo de trabajo y calendariza las acciones.
- Cada primer lunes de cada mes se lleva a cabo el “día de estrategia” en la RFEF. Los responsables estratégicos se reúnen con los técnicos de sus objetivos específicos para analizar el progreso llevado a cabo con respecto al mes anterior y dar seguimiento de las acciones previstas.
- El mismo día se reúne el Comité de Proyectos, compuesto por el Director del Plan Estratégico de la RFEF, los tutores de las territoriales, los responsables de los objetivos estratégicos y el Coordinador de Estrategia de la RFEF con el objetivo de analizar la labor realizada durante el mes y asistir a los responsables de objetivos estratégicos en todas las cuestiones necesarias para que puedan desarrollar su labor.
- Finalmente, la Comisión de Estrategia es el órgano responsable de llevar a cabo el seguimiento de la implementación del Plan Estratégico. Se reúne trimestralmente y está compuesta por representantes de las federaciones territoriales y por un miembro independiente. Su labor es supervisar el cumplimiento del plan estratégico nacional y de las territoriales, debatir modificaciones al mismo si fueran necesarias.
- De manera adicional, el primer martes de cada mes los tutores se reúnen con sus respectivas territoriales para hacer el seguimiento de la implementación de sus planes estratégicos siguiendo la misma metodología que a nivel nacional, pero adaptándola a la realidad de cada federación territorial.

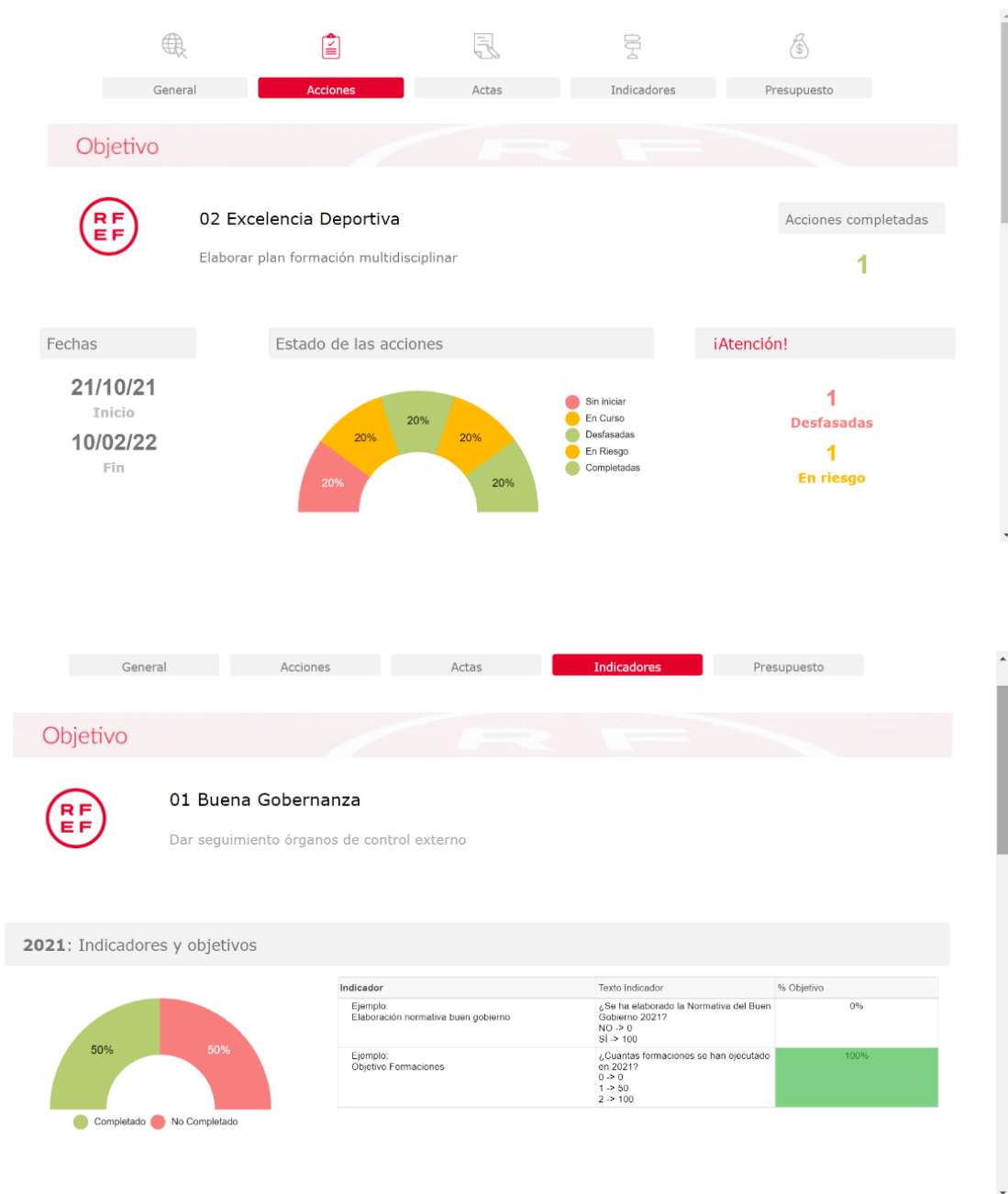
**c. Smartsheet**

Es la herramienta estrella para dar seguimiento al Plan estratégico dentro del objetivo de digitalización y transformación estratégica. La UEFA recomendó a la RFEF la utilización de un programa informático que permita optimizar los procesos, así como ofrecer una imagen de la situación del plan estratégico en todo momento a los directivos de la RFEF para facilitar su seguimiento.



## REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

En 2021 se inició como proyecto piloto la utilización de Smartsheet incluyendo varios representantes territoriales. Actualmente ya se ha dado formación a todas las territoriales en la plataforma y se ha asignado un responsable de cada territorial para el manejo de esta herramienta. El objetivo es homogenizar procesos entre RFEF y Territoriales para lograr objetivos comunes.





Se ha completado un curso básico de Smartsheet con trabajadores de la RFEF y de las Territoriales para que autónomamente ya puedan iniciar la carga de datos en el programa y se pueda reflejar la situación del plan en la nueva herramienta.

**d. Novanet**

Novanet es una herramienta de gestión integral para federaciones deportivas. La RFEF adquirió la empresa en 2021 en línea con el objetivo de “elaborar un sistema de gestión única federativa”. Se han iniciado el seguimiento de las reuniones con las territoriales para armonizar los sistemas entre RFEF y territoriales.

### 3. Impacto del Plan Estratégico

**a. Resumen Objetivos Estratégicos**

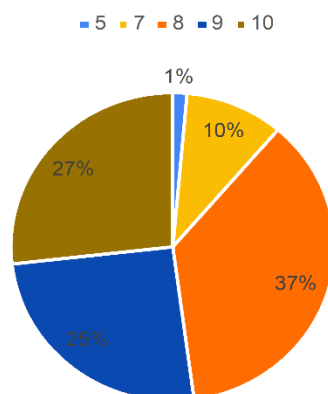
En 2021 se han ido desarrollando los 56 grupos de trabajo sobre el total de 60 objetivos específicos, quedando los 4 restantes pendientes de activarse.

Se han desarrollado más de 150 acciones durante 2021, unas de ellas en el contexto de proyectos previamente iniciados, mientras que otras han supuesto nuevos proyectos para la organización, destacando algunos como:

**b. Involucración de los empleados de la RFEF en el Plan Estratégico:**

Más allá de que haya 132 empleados involucrados de manera directa en la implementación del plan, tras la publicación del plan estratégico en abril de 2020 se llevó a cabo un cuestionario a los empleados de la RFEF con 72 respuestas, obteniendo el siguiente resultado:

**1. Valoración de 5 a 10 del Plan Estratégico de la RFEF**



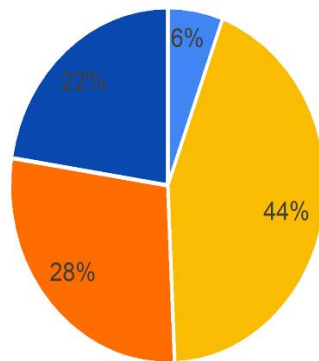




REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

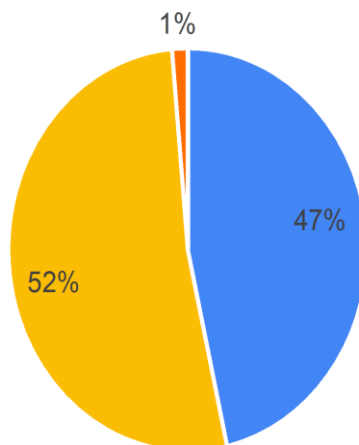
## 2. ¿Considera que se ha involucrado de forma suficiente al personal de la RFEF?

■ De manera insuficiente   ■ De manera notable   ■ De manera suficiente   ■ Si, de manera excelente



## 3. ¿Ha participado en la implementación del plan?

■ No   ■ Si   ■ (en blanco)

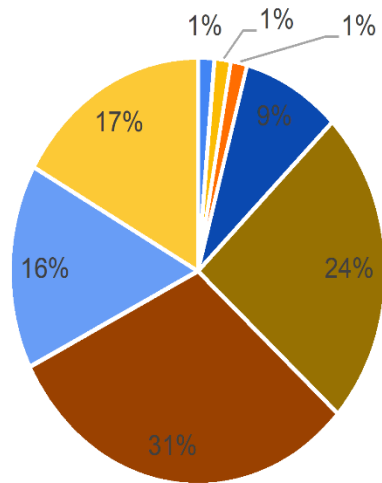




REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

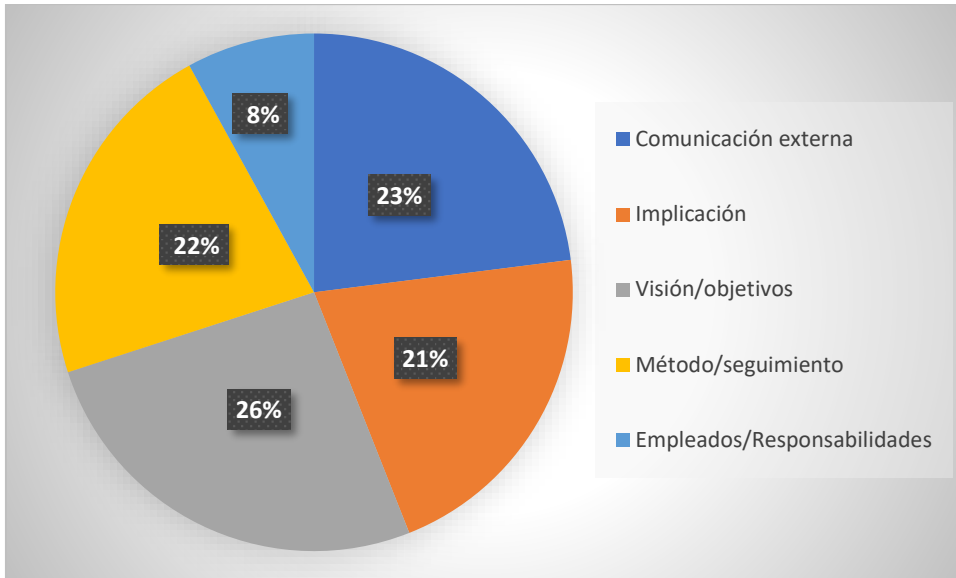
#### 4. ¿Cómo valora la implementación del plan?

■ 1 ■ 3 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10

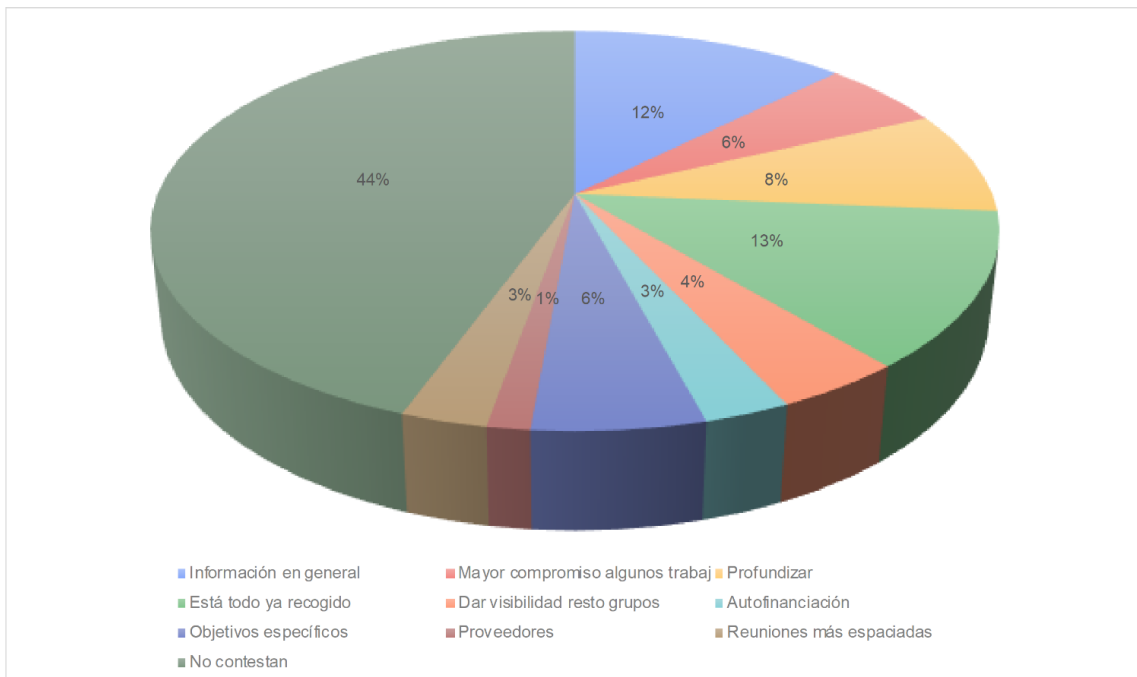




### 5. ¿Qué aspectos considera lo mejor del plan?



### 6. Aspectos para mejorar del plan





## 7. Grado de cumplimiento

En la siguiente gráfica se puede ver el grado de cumplimiento de las acciones planificadas en 2021.



Como se puede observar, el grado de cumplimiento en el primer año de implementación del plan estratégico ha sido superior al 70 % de media.

## 8. Federaciones Territoriales

### a. Implementación planes estratégicos propios – profesionalización 2022

Durante 2021 se ha continuado el programa de profesionalización de las federaciones territoriales con una serie de reuniones basadas en dos cuestiones; por un lado, la implementación y seguimiento en términos generales de los planes estratégicos, así como cuestiones específicas fundamentalmente relacionadas con los objetivos estratégicos comunes.



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

El calendario de reuniones fue el siguiente:

Sesiones seguimiento	Fechas	Contenidos
Sesión curso 1	28 mayo 2021	Buena Gobernanza
Sesión curso 2	23-24 Septiembre 2021	Situación actual, grado consecución 2021, presentaciones planes estratégicos y Smartsheet.
Sesión curso 1	24-25 Septiembre 2021	Estructura de los planes estratégicos. Seguimiento del plan. Gobernanza + Smartsheet
Sesión curso 2	28-29 Octubre 2021	Gestión de proyectos. Excelencia Deportiva.
Sesión curso 1	29-30 Octubre 2021	Gestión de proyectos. Excelencia Deportiva
Sesión curso 1	10-11 diciembre 2021	Valoración anual del plan y Plan Femenino (UEFA)
Sesión curso 2	16-17 diciembre 2021	Valoración anual del plan y Plan Femenino (UEFA)

Además de las sesiones mencionadas, los tutores que originalmente contribuyeron con la elaboración de los planes estratégicos de las Federaciones Territoriales han continuado su labor proporcionando asistencia y apoyo en la implementación y seguimiento de los planes a través de reuniones mensuales.

**b. Incorporación al plan estratégico RFEF**

En 2021, representantes de las federaciones territoriales que han formado parte del curso de profesionalización se han incorporado a los grupos de trabajos de los objetivos específicos de la RFEF en los objetivos estratégicos comunes entre la RFEF y las territoriales.



## **9. Comité de Estrategia – seguimiento del Plan Estratégico**

### **a. Funciones:**

La Comisión de Estrategia es el órgano encargado de supervisar la implementación del Plan Estratégico de la RFEF, de los planes estratégicos de las federaciones territoriales, especialmente en los objetivos comunes, así como de la implementación de las acciones contenidas en el Acuerdo Estratégico del Fútbol en España.

### **b. Composición:**

La comisión está compuesta por representantes de Federaciones Territoriales, empleados de la RFEF y por un miembro independiente.

#### Presidente:

- José Ángel Peláez (Presidente de la Federación Cantabra de Fútbol)

#### Miembros de Federaciones Territoriales:

- Rafael Louzán (Presidente de la Federación Gallega de Fútbol)
- José Antonio Pernía (Secretario General de la Federación Andaluza de Fútbol)
- Arianna Carralero (Responsable de Estrategia en la Federación de Castilla y León)

#### Miembros de la RFEF:

- Gabinete de Presidencia
- Miguel García Caba (Vicesecretario General)
- Alfredo Olivares (Director de Competiciones y fútbol no Profesional)
- Jorge Mowinckel (Director de Estrategia)
- Carlos Nadal (Coordinador de Estrategia)

#### Miembros Intependientes:

- Carlos García Pont (Profesor del IESE)

#### Secretaria del Comité:

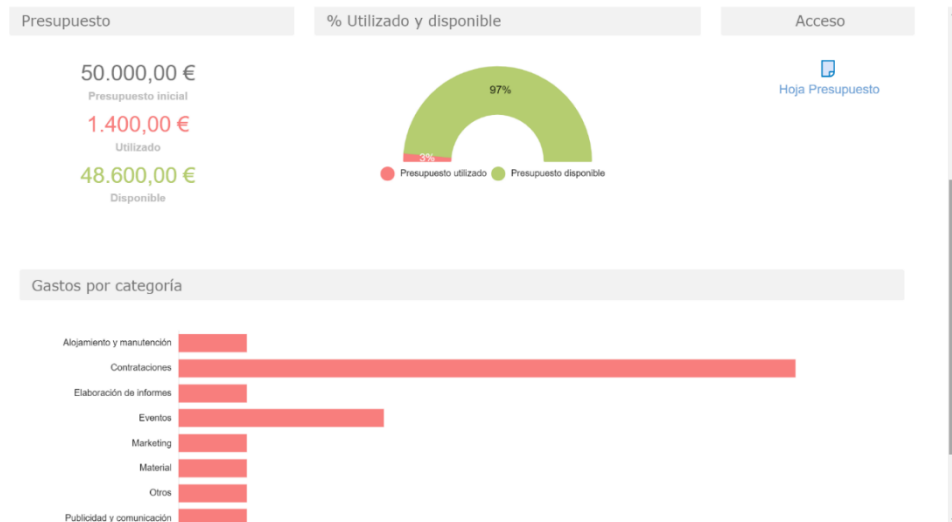
- Patricia González (Abogada en Asesoría Jurídica)

La comisión acordó cuatro objetivos prioritarios que se han desarrollado en 2021:

- **Modelo de gobernanza:** Se ha elaborado un modelo que asegura la interacción entre departamentos, implementación del plan estratégico y comisiones de la RFEF para evitar duplicidades. Asegurarse, en definitiva, que toda la organización trabaja y avanza en el mismo sentido.
- **Vinculación del plan estratégico al presupuesto en la RFEF:** La dirección de la RFEF ha destinado un presupuesto propio a los proyectos específicos que se han desarrollado a lo largo del plan fuera de la actividad prevista del departamento. En la herramienta Smartsheet se ha incluido el seguimiento de los presupuestos para cada proyecto:



## REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL



- **Implementar Smartsheet en la RFEF:** El departamento de Estrategia RFEF y los tutores han trabajado con nuestros consultores externos para implementar la herramienta y coordinar con las territoriales la unificación de criterios y posterior implementación de la herramienta. Se ha hecho un curso inicial para la carga de datos a las territoriales.
- **Dinámica entre la RFEF y las territoriales:** La incorporación de representantes territoriales a los grupos de trabajo de la RFEF ha sido importante y la herramienta nueva de Novanet será clave para trabajar de manera homogénea.

### 10. **Conclusiones y pasos a seguir en 2022**

Tras lo expuesto en este informe puede concluirse que la segunda fase de la implementación del Plan Estratégico de la RFEF está siendo exitosa, en línea con las directrices marcadas desde la propia UEFA.

Es fundamental que se siga progresando para poder cumplir con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico en 2024, siendo para entonces la RFEF un referente no sólo por sus éxitos deportivos, sino también por sus competiciones, modelo de gestión e impacto positivo en la sociedad.

Por consiguiente, de manera adicional a la consecución de los cuatro objetivos principales establecidos como prioridad para 2021 por parte de la Comisión de Estrategia, la RFEF debe continuar dando el mejor servicio posible a las Federaciones Territoriales basándose en tres pilares:

1. *la formación continua relacionada con la implementación de los planes estratégicos.*



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

- 2. las visitas a las Federaciones Territoriales para poner en valor el proyecto y visualizar el compromiso de la RFEF con la ejecución del proyecto a nivel nacional.*
- 3. la evolución constante a la hora de introducir nuevas herramientas que faciliten la consecución de los objetivos a nivel nacional y territorial.*

En febrero 2022 se ha realizado una nueva sesión del curso de profesionalización trabajando en la nueva herramienta Smartsheet, la gestión de proyectos propios en las territoriales y el desarrollo del fútbol femenino en España.

Las sesiones previstas para este 2022 son las siguientes:

Sesiones seguimiento	Fechas	Contenidos
Sesión curso 2	17-18 marzo 2022	Gestión proyectos
Sesión curso 2	21-22 abril 2022	Gestión Proyectos
Sesión curso 1	1-2 junio 2022	Implementación planes estratégicos (Sevilla)
Sesión curso 2	16-17 junio 2022	Cierre curso II presentaciones proyectos.
Sesión curso 1	15-16 Septiembre 2022	Viaje a Sede UEFA (Suiza) entrega diplomas
Sesión curso 2	15-16 diciembre 2022	Valoración anual del plan
Sesión curso 1	16-17 diciembre 2022	Valoración anual del plan