





REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

# IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA RFEF

INFORME 2020



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

## INDICE

1. Resumen Ejecutivo
2. Metodología
  - a. Plan Estratégico de UEFA 2019-24
  - b. Elaboración del Plan – Curso profesionalización
  - c. Implementación y seguimiento – grupos de trabajo
  - d. Smartsheet
3. Resumen de Objetivos Estratégicos
  - a. Nuevos proyectos
  - b. Involucración trabajadores RFEF
4. Grado de cumplimiento
5. Federaciones Territoriales
  - a. Implementación planes estratégicos propios - profesionalización 2021
  - b. Incorporación al plan estratégico RFEF
6. Acuerdo Estratégico del Fútbol en España
7. Comité de Estrategia – seguimiento del Plan Estratégico
8. Conclusiones y pasos a seguir en 2021



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

## 1. Resumen Ejecutivo

La RFEF puso en marcha la elaboración del primer Plan Estratégico de su historia en julio de 2019. Para elaborar dicho plan contó con el apoyo de la UEFA, que considera fundamental que sus federaciones miembro 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.

Para vehicular la implementación de los objetivos estratégicos comunes, así como de aquellas cuestiones estratégicas que afectan tanto a la RFEF como a todas las Federaciones Territoriales, la Comisión de Presidentes de Federaciones Territoriales aprobó por unanimidad el 20 de noviembre de 2020 el “Acuerdo Estratégico del Fútbol en España”, mediante el que las federaciones territoriales se comprometen a implementar en sus respectivos territorios las acciones establecidas por la RFEF para poder cumplir los objetivos comunes, con el objetivo de implementar el Plan Estratégico de la RFEF en todo el territorio nacional.

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 2020 supera el 90%, y que ha habido más de 40 proyectos concretos que han empezado a desarrollarse como consecuencia del Plan Estratégico.



## 2. Metodología

### a. Plan Estratégico de UEFA 2019-24

La UEFA aprobó su primer plan estratégico en febrero de 2019 “Juntos por el futuro del fútbol” en el que establecía una serie de cuestiones prioritarias para el periodo 2019-24. Entre sus objetivos se encuentran aspectos como impulsar la buena gobernanza, continuar el desarrollo del fútbol europeo desde un punto de vista competitivo-élite, pero también desde la base-grassroots, o llevar a cabo la transformación digital de la organización. Para que UEFA pueda cumplir una parte de sus objetivos, es necesario que las federaciones nacionales que la integran desarrollen planes estratégicos en línea con lo establecido en el Plan Estratégico de UEFA para contribuir de manera conjunta al desarrollo del fútbol europeo.

### b. Elaboración del Plan – Curso profesionalización

Tomando como referencia el Plan Estratégico de UEFA 2019-24, la RFEF decidió solicitar su asistencia para elaborar su propio plan estratégico. Para ello UEFA cuenta con sus departamentos UEFA GROW, dedicado a asesorar a las federaciones nacionales en cuestiones de desarrollo en la gestión, y UEFA Academy, departamento responsable de todos sus programas de formación.

Desde la RFEF se entendió que para elaborar su plan estratégico se debía involucrar desde el principio a su principal grupo de interés, las federaciones territoriales. Por consiguiente, se desarrolló un programa de formación dirigido a representantes de las federaciones territoriales entre julio de 2019 y enero de 2020 dividido en 5 sesiones dobles, cada una centrada en uno de los aspectos fundamentales para elaborar un plan estratégico según el siguiente calendario:

Sesiones	Calendario	Contenido
1	19-20 julio 2019 +27 julio	Sesión introductoria Diagnóstico de la federación
2	30 Sept y 1 Octubre +18 Octubre	Misión, visión y valores Ejes y objetivos estratégicos
3	25 y 26 Octubre +9 Noviembre	Plan de acción Implementación del plan
4	22-23 Noviembre +30 Noviembre	Seguimiento del plan estratégico Control indicadores gestión
5	17-18 Enero + 14 enero	Comunicación Presentación del plan estratégico



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

Como se puede observar en el calendario, las sesiones eran dobles debido a que las federaciones territoriales primero trabajaban para elaborar el plan estratégico de la RFEF, y luego, en la “sesión bis” elaboraban sus propios planes estratégicos siguiendo la misma metodología. De la misma manera que para que la UEFA pueda alcanzar sus objetivos resultaba necesario que las federaciones nacionales elaborasen planes estratégicos en línea con la estrategia continental, resultaba imperativo que las federaciones territoriales elaborasen sus planes estratégicos en línea con el plan estratégico nacional, en particular en los “objetivos comunes”, para que la RFEF pueda alcanzar los suyos.

Con el objetivo de garantizar que las propuestas de las federaciones territoriales a la hora de elaborar el plan estratégico de la RFEF estaban en línea con el funcionamiento diario de la RFEF, tras cada sesión de profesionalización se consolidaban las aportaciones de las territoriales y se presentaban a los directores de la RFEF para su debate y comentarios. Posteriormente, se presentaba a las territoriales en la siguiente sesión para que pudieran seguir elaborando el plan estratégico de la RFEF.

En paralelo a la elaboración del plan estratégico nacional todas las federaciones territoriales fueron elaborando sus propios planes. Para ello se creó la figura de los “tutores”, cada uno responsable de 5-6 federaciones territoriales, cuya labor original era guiar a las territoriales en el proceso.

En enero de 2020 se presentaron en el marco del programa de profesionalización los planes estratégicos de todas las federaciones territoriales así como el de la RFEF, que posteriormente fue sometido a la Comisión de Presidentes de Federaciones Territoriales para su aprobación el 27 de febrero de 2020. Finalmente, el Plan Estratégico nacional fue aprobado por la Junta Directiva de la RFEF el 8 de abril de 2020, mientras que las federaciones territoriales fueron aprobando sus respectivos planes estratégicos durante 2020.

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

Una vez que la Junta Directiva de la RFEF aprobó el plan estratégico, el paso siguiente fue el de llevar a cabo su implementación y seguimiento. Cabe destacar que al ser la primera vez en la historia que se lleva a cabo un plan estratégico en la RFEF supuso, y sigue suponiendo, 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.



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

Para llevar a cabo la implementación del plan se ha ido desarrollando un modelo de implementación y seguimiento propio, basado en los siguientes conceptos:

- Cada objetivo estratégico tiene un responsable cuya labor es coordinar la implementación de los objetivos específicos que le corresponden a su objetivo.
- Cada objetivo específico tiene un responsable y un técnico que deben establecer un grupo de trabajo compuesto por empleados de distintos departamentos que deben llevar a cabo las acciones necesarias para cumplir con su objetivo.
- A principios de año cada responsable/técnico de objetivos específicos debe establecer las acciones que va a llevar a cabo, asignar responsables de las mismas entre los miembros de su grupo de trabajo y calendarizarlas.
- Cada primer lunes de cada mes se lleva a cabo el “día de estrategia” en la RFEF. Los responsables de objetivos estratégicos se reúnen por la mañana con los responsables/técnicos de sus objetivos específicos para analizar el progreso llevado a cabo con respecto al mes anterior y dar seguimiento de las acciones previstas.
- Posteriormente, el mismo día por la tarde 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.



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

#### d. Smartsheet

Como parte del proceso de implementación y seguimiento del Plan Estratégico, desde UEFA se 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.

El objetivo es que el programa se use tanto en la RFEF como en las federaciones territoriales. En 2020 se inició como proyecto piloto la utilización de Smartsheet en el objetivo de Buena Gobernanza. Se espera avanzar con la utilización de la herramienta durante 2021.

### 3. Impacto del Plan Estratégico

#### a. Resumen Objetivos Estratégicos

En 2020 se conformaron 52 grupos de trabajo sobre el total de 60 objetivos específicos, quedando los 8 restantes pendientes de conformarse a principios de 2021.

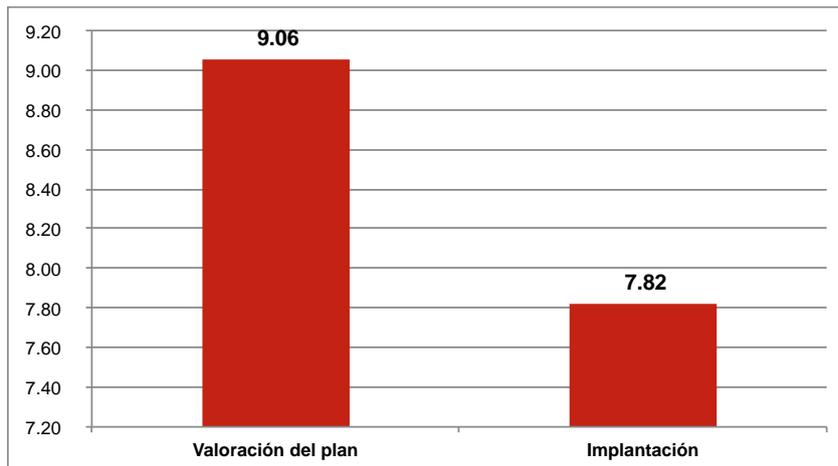
Como consecuencia directa de la implementación del plan estratégico se han desarrollado más de 150 acciones durante 2020, unas de ellas en el contexto de proyectos previamente iniciados, mientras que otras han supuesto nuevos proyectos para la organización, destacando algunos como:

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Proyectos</b>
Buena Gobernanza	Elaboración del plan de riesgos penales
Excelencia deportiva	Elaboraciones de perfiles ideales de futbolistas para la selección masculina y femenina
Incrementar la participación	Inicio del análisis del fútbol federado vs no federado
Transformación digital	Análisis de herramienta idónea de gestión única federativa
Imagen y proyección internacional	Diseño de la nueva presencia digital y visual de la RFEF
Optimizar recursos internos	Creación de fichas de perfiles de los puestos de trabajo que componen la estructura organizativa de la RFEF
Autofinanciación	Establecimiento de un formato de presupuesto en el que se identifican los recursos propios y ajenos, y su aplicación en los gastos de estructura y ayudas
Desarrollo social a través del fútbol	Elaboración de un esquema troncal de organización del trabajo por especialidades de fútbol inclusivo

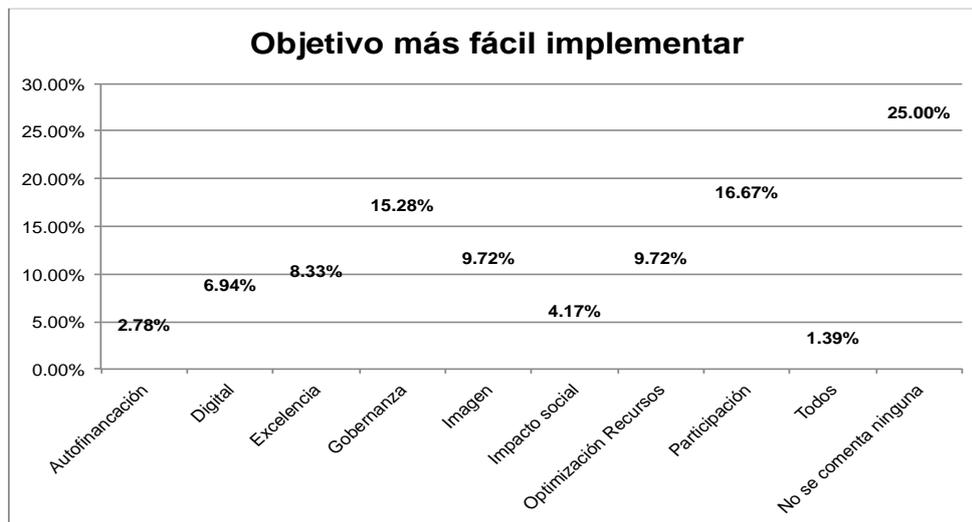


b. Involucración de los empleados de la RFEF en el Plan Estratégico:

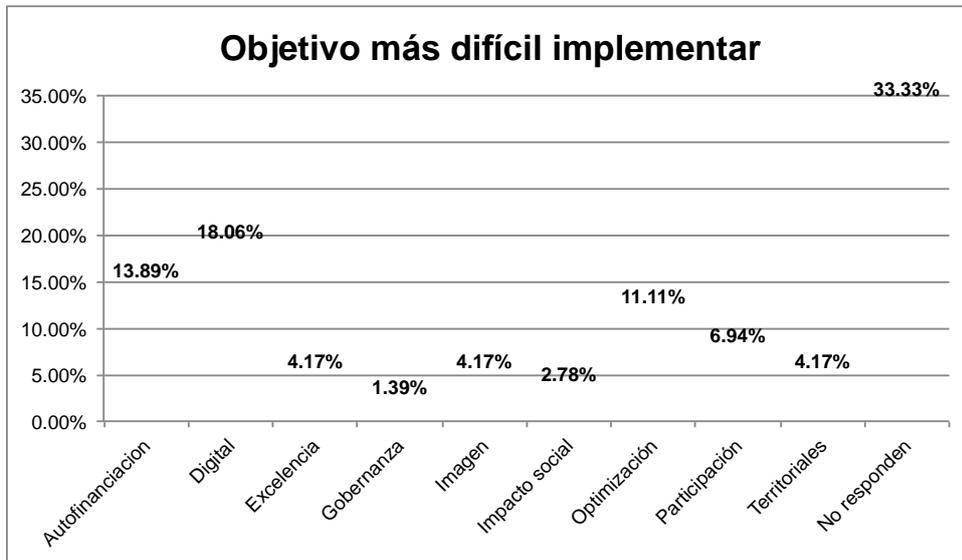
Más allá de que haya 132 empleados involucrados de manera directa en la implementación del plan, tras la publicación del plan estratégico en abril de 2020 se llevó a cabo un cuestionario a los empleados de la RFEF con el siguiente resultado:



El gráfico refleja que los empleados de la RFEF valoran de manera muy positiva el Plan Estratégico (9,06/10), a la vez que consideran que implementación del mismo será positiva (7,82/10).

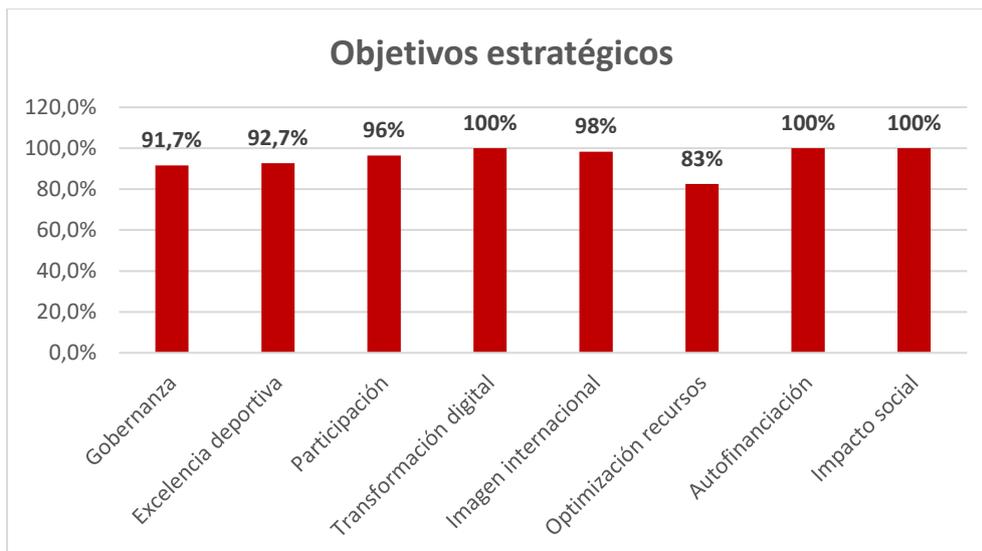


Los empleados de la RFEF consideran que los objetivos de Buena Gobernanza y de Incremento de Participación son los objetivos que se implementarán más fácilmente, mientras que según muestra la próxima grafica consideran que los de autofinanciación y el de Transformación Digital serán los más difíciles de implementar.



#### 4. Grado de cumplimiento

Debido a que 2020 fue el primer año de implementación del Plan Estratégico, unido a la distorsión generada por la pandemia global, se plantearon una serie de acciones a desarrollar durante el año que fuesen lo más realizables posibles, siendo al mismo tiempo lo más ambiciosas posible. En la siguientes gráfica se puede ver el grado de cumplimiento de las acciones planificadas en 2020.



Como se puede observar, el grado de cumplimiento en el primer año de implementación del plan estratégico ha sido superior al 90% de media.



## 5. Federaciones Territoriales

### a. Implementación planes estratégicos propios – profesionalización 2021

Durante 2020 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. El calendario de reuniones fue el siguiente:

Sesiones seguimiento	Fechas	Contenidos
Sesión continuación 1	22 abril 2020	Implementación del plan
Sesión continuación 2	19 mayo 2020	Impacto del COVID
Sesión continuación 3	26 mayo 2020	Modelo de Gobernanza
Sesión continuación 4	22 julio 2020	Participación
Sesión continuación 5	6 octubre 2020	Transformación digital
Sesión continuación 6	16 diciembre 2020	Valoración anual del plan

Además de las sesiones mencionadas, los tutores que originalmente contribuyeron con la elaboración de los planes estratégicos de las Federaciones Territoriales continuaron proporcionándoles asistencia y apoyo en la implementación y seguimiento de los planes a través de reuniones mensuales de seguimiento mencionadas anteriormente.

### b. Incorporación al plan estratégico RFEF

En 2020 se acordó que representantes de las federaciones territoriales que hayan llevado a cabo el curso de profesionalización se incorporarán progresivamente a los grupos de trabajos de los objetivos específicos de la RFEF en los objetivos estratégicos comunes entre la RFEF y las territoriales durante 2021.



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

## 6. Acuerdo Estratégico del Fútbol en España

El 20 de noviembre de 2020 todas las federaciones territoriales firmaron junto con la RFEF el Acuerdo Estratégico del Fútbol en España mediante el que las federaciones territoriales se comprometen a implementar en sus respectivos territorios las acciones establecidas por la RFEF para poder cumplir los objetivos comunes, con el objetivo de implementar el Plan Estratégico de la RFEF en todo el territorio nacional.

El acuerdo supone que la RFEF y las federaciones territoriales llevarán a cabo de manera conjunta y coordinada bajo el liderazgo de la RFEF una serie de acciones, concretamente relacionadas con los cuatro objetivos estratégicos comunes, así como en el desarrollo social a través del fútbol, mientras que la RFEF proporcionará las herramientas necesarias a las territoriales para que puedan implementar y desarrollar adecuadamente dichas acciones.

## 7. 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 Garcia Caba (Vicesecretario General)



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

- Alfredo Olivares (Director de Competiciones y fútbol no Profesional)
- Jorge Mowinckel (Director de Estrategia y Relaciones Internacionales)
- Carlos Nadal (Coordinador de Estrategia y Relaciones Internacionales)

Miembros Independientes:

- Carlos García Pont (Profesor del IESE)

Secretaría del Comité:

- Patricia González (Abogada en Asesoría Jurídica)

#### c. Reunión constitutiva 2020

La comisión celebró su primera reunión el 10 de diciembre de 2020, en la que se llevó a cabo una revisión del trabajo llevado hasta la fecha en relación a la implementación y seguimiento del Plan Estratégico de la RFEF, así como de la evolución de la implementación de los planes estratégicos de las federaciones territoriales.

#### d. Próximos pasos en 2021

La comisión acordó que hay cuatro objetivos prioritarios que deben desarrollarse e implementarse durante 2021:

- Modelo de gobernanza: elaborar un modelo que asegure la interacción entre departamentos, implementación del plan estratégico y comisiones de la RFEF para evitar duplicidades y asegurarse que toda la organización trabaja y avanza en el mismo sentido.
- Vincular el plan estratégico al presupuesto en la RFEF: establecer un mecanismo mediante el que se vincule la elaboración del presupuesto de la RFEF al plan estratégico, modelo que deberá ser replicado por las federaciones territoriales.
- Implementar Smartsheet en la RFEF: una vez que el programa se implemente en la RFEF se iniciará su implementación progresiva en las federaciones territoriales.
- Dinámica entre la RFEF y las territoriales: seguir trabajando en el seguimiento e implementación del plan a nivel nacional (interconexión clave en los objetivos comunes) mediante la incorporación de representantes de las territoriales a los grupos de trabajo del Plan Estratégico.



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

## 8. Conclusiones

Tras lo expuesto en este informe puede concluirse que la primera fase de la implementación del Plan Estratégico de la RFEF está siendo exitosa, tal y como la propia UEFA ha reconocido en multitud de foros poniendo el proceso llevado a cabo en España como un modelo para otras federaciones europeas que se están embarcando en proyectos similares.

Pese a ello, no se debe caer en la complacencia pensando que el trabajo ya está realizado, sino que resulta 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 competencias, 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, la formación continua relacionada con la implementación seguimiento de los planes estratégicos, 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, y la evolución constante a la hora de introducir nuevas herramientas que faciliten la consecución de los objetivos a nivel nacional y territorial.