

01-061

SPORTS MANAGEMENT SYSTEM IN THE CV EMEVÉ

Bustos Atanasio, Jorge; Marey Pérez, Manuel Francisco

Universidad de Santiago de Compostela

Establishment of a sports management system that serves as a basis to record the information accumulated over the more than thirty years of Emevé's history in Volleyball.

The achievement of various titles by the club's categories, makes it necessary to observe if the structure that currently governs the club, has the sufficient quality to consolidate in the national divisions with a priority Lugo staff.

The main objective that motivates this implementation is to provide the Emevé with a sports management system that allows the club to be structured so that the information obtained over several years can be documented and serve as a structure for continuous improvement in each sport cycle, improving the quality of its sports processes every year.

To ensure its objectives in the short, medium and long term, it has been decided to implement a sports management system that documents all the phases covered by the club.

For this we will establish two lines of action:

- 1.- The organizational planning of the club endowing it with a structure of work.
- 2.- Sports planning that will branch into small projects associated with each category.

Keywords: *Management; Planning; Quality;*

SISTEMA DE GESTIÓN DEPORTIVA EN EL CV EMEVÉ

Instauración de un sistema de gestión deportiva que sirva como base para registrar la información acumulada a lo largo de los más de treinta años de historia del Emevé en el Voleibol.

La consecución de diversos títulos por parte de las categorías del club, hace necesario observar si la estructura que actualmente regenta el club, tiene la suficiente calidad para consolidarse en las divisiones nacionales con una plantilla prioritariamente lucense.

El objetivo principal que motiva esta implantación es la de dotar al Emevé de un sistema de gestión deportiva que permita vertebrar al club de forma que la información conseguida durante varios años pueda ser documentada y sirva de estructura para la mejora continua en cada ciclo deportivo, mejorando la calidad de sus procesos deportivos cada año.

Para asegurar sus objetivos a corto, medio y largo plazo, se ha decidido implantar un sistema de gestión deportiva que documente todas las fases que abarca el club.

Para ello estableceremos dos líneas de actuación:

- 1.- La planificación organizativa del club dotándolo de una estructura de trabajo.
- 2.- La planificación deportiva que se ramificará en pequeños proyectos asociados a cada categoría.

Palabras clave: *Gestión; Planificación; Calidad;*

Correspondencia: Jorge Atanasio - jorge.atanasio@gmail.com



©2019 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

Los orígenes del voleibol o "*Balonvolea*" se remontan al año 200 a.C en Roma, donde los historiadores hablan de la existencia de un juego similar al voleibol actual, y de un "juego de balón" en la Edad Media, que pasaría a llamarse "Faustball" en Alemania, en el que se permitía que el balón rebotase dos veces en el suelo. Sin embargo, va a ser William G Morgan, director del YMCE de Holyoke, quien pase a la historia como el inventor del actual juego del Voleibol, a quien llamó inicialmente "Mintonette". Habían pasado 4 años desde la invención del baloncesto por parte de James Naismith, deporte dirigido a jóvenes bien preparados físicamente, por lo que William vio la necesidad de crear un deporte de equipo menos violento pero igual de intenso, que pudiesen jugar alumnos de mayor edad (Historia del Voleibol, párr. La evolución del deporte es clara y evidente, en 1916 se publicó "Guía de Voleibol de Spalding" donde el número de personas que practicaban esta disciplina se elevó hasta las 200.000 en 1981, a raíz de la celebración del Campeonato Europeo de clubs en Madrid, Fernández (1981, párr. 6) escribía "las muchas mujeres que lo practican le suponen un empujón importantísimo a la suma total. Cuenta con unos 105 millones de licencias en todo el mundo, un tercio más que el baloncesto y el doble que el futbol". Actualmente, el voleibol es practicado con 998 millones de personas, solo superado por el futbol con 1005 millones de practicantes y la natación, que sube a la primera posición con más de 1500 millones de personas (Alimsports, párr. 8).

El club voleibol Emeve fue fundado en 1981 en la ciudad de Lugo, donde sus más de 30 años de historia han dado lugar a múltiples éxitos de sus equipos y jugadores por todo el panorama nacional, desde la consecución de campeonatos nacionales hasta la participación en la selección absoluta de varios de sus jugadoras/es y entrenadoras/es. La evolución del número de personas que practican esta disciplina en la ciudad de Lugo ha ido en aumento a lo largo de los 30 años de historia, donde se han llegado a registrar casi 250 licencias federativas, y más de 200 personas que practican este deporte de manera lúdica bien sea en la escuela, en las pistas de volley Playa de los alrededores o en los pabellones como Ocio.

Esta expansión condicionada por la consecución de largos años de trabajo y dedicación por parte de las personas implicadas en el club, y el ascenso del equipo masculino, junto al femenino a la división nacional, todos ellos con más del 50 por ciento de la plantilla con gente de la cantera de la ciudad, hacen replantearse cuanto tiempo podría mantenerse el sistema canterano que tantos éxitos ha dado. La dificultad añadida es la pérdida de información que sufre el club de generación tras generación, debido fundamentalmente a que la gente que tanto trabajo y dedicación ha ofrecido tantos años, se diluye con el tiempo, principalmente por la jubilación o desvinculación de estas personas con el club.

La dirección de proyectos es la llave para solucionar el problema de la pérdida de información. Aplicaremos un nuevo sistema de gestión deportiva que servirá de trampolín a la profesionalización del club y dotará de una estructura de trabajo que tocará desde la formación de jóvenes en edad escolar a la formación de directivos en planificación deportiva.

2. Objetivos

El objetivo principal que motiva esta implantación es la de dotar al Club Voleibol Emeve de un sistema de gestión deportiva que permita la explotación de la cantera lucense garantizando la formación de jugadores, técnicos y directivos. Para asegurarlo, se ha decidido la creación de un sistema que documente todas las fases que abarca el club, por lo que se establecerán dos líneas de actuación claras: La planificación organizativa del club y la planificación deportiva de los sectores masculino y femenino.

3. Metodología

La metodología de trabajo se basa en la dirección de proyectos adaptada al ámbito de los proyectos deportivos, donde a través de la planificación y de la calidad, se establezcan los requisitos necesarios para la creación de un Sistema de Gestión de Deportiva abierta a la mejora continua que garantice la constante evolución de la entidad deportiva año tras año.

El establecimiento de dos líneas de trabajo, organizativa y deportiva que internamente van ligados por los objetivos marcados a medio y largo plazo, es la base para crear un nuevo sistema de gestión deportiva que esté abierto a la mejora continua.

El objetivo a largo plazo es la consolidación de ambos equipos en división de honor con una plantilla prioritariamente canterana, a medio plazo es la consolidación de los equipos de base como referente nacional para que la formación de las plantillas adquieran el nivel necesario para dar el salto a las máximas categorías, y por último, los objetivos a corto plazo son la instauración de una estructura de club que cumpla con las métricas establecidas para conseguir el número de deportistas necesarios en cada equipo para hacerlo competitivo.

Línea organizativa: Como se verá más adelante, a través de una pirámide de prioridades se establecerá una metodología de trabajo donde al inicio de cada temporada, se planificarán las áreas del club en función de los registros establecidos al final de cada temporada pasada, donde se reflejará la consecución de los resultados a corto y medio plazo, pudiendo corregir en cada inicio de temporada las desviaciones producidas en el ciclo deportivo anterior, es decir, a través de los objetivos logrados y no logrados. Con estos registros, podremos corregir las métricas que no cumplan con su intervalo mínimo de aceptación, haciendo que estas mejoren cada año analizando el por qué no se han cumplido.

Una vez analizados los registros de objetivos, se planificará la gestión organizativa del club, reforzando los sectores donde no se hayan alcanzado los resultados deseados con unas medidas de mejora consensuadas por el director técnico y los entrenadores de los equipos de élite. Ellos, con su experiencia formada a lo largo de los años, analizarán las pautas seguidas en cada categoría, recibiendo el feedback de cada encargado y establecerán las guías que debe seguir cada equipo de base de cara a la temporada venidera. Analizarán también la trayectoria de las/os jugadoras/es que lo conforman y tamizarán el volumen de deportistas de manera que las/os integrantes de más nivel, tengan la oportunidad de seguir formándose en una categoría superior y los/as integrantes que no tengan el nivel suficiente para mantener la categoría serán reconducidos a otras áreas del club donde puedan brillar con sus habilidades, bien sean como entrenadores, directivos, árbitros o jugadores de una liga menos exigente.

Después de analizar por los expertos cada área deportiva del club, se deberá formalizar la línea deportiva de cada categoría. Esta se desarrolla mediante la edad deportiva de cada jugadora/or.

Línea deportiva: La metodología del entrenamiento deportivo organiza el desarrollo de las/os deportistas a través de etapas con orientaciones diferenciadas para alcanzar el alto rendimiento, sin detrimento de un ajuste individualizado basado en las diferencias que pueden darse en los individuos entre su edad biológica y cronológica. La etapa de formación básica o general se viene considerando de forma orientativa entre los 11-15 años, la de especialización, entre los 16 y 19 años y la de rendimiento de los 20 años en adelante. Siguiendo los rangos de edad y las medidas de tendencia en las últimas dos décadas, se puede constatar, que el voleibol requiere una madurez relativamente alta en el espacio del máximo rendimiento. En las mejores competiciones mundiales, los rangos de edad de mujeres están entre los 18-35 años y los hombres entre los 21-38. A pesar de las

diferencias, la media se iguala entorno a los 29 años. Esto quiere decir que, aunque en mujeres aparecen algunas jugadoras más jóvenes, predominan las deportistas con una edad avanzada. (Ureña 2018).

4. Resultados

4.1 Causas de los Proyectos deportivos fallidos.

“Alrededor de un 85% de los proyectos empresariales no se saldan con éxito. En estos no solo se incluye aquellos que se cancelan, sino también a los que no alcanzan objetivos primarios. En las entidades deportivas, empresas al fin al cabo, se desconocen datos concretos. De haberlos, es muy probable que dicho porcentaje fuese aún mayor. Suelen aludir a la crisis económica, aun siendo en parte cierto, bien puede considerarse un análisis simplista” Valentín, L (2011,párr 1).

El escenario ideal se produce cuando se consiguen alcanzar los objetivos tanto deportivos como económicos según las previsiones establecidas, si las hay, circunstancias que conllevan al fracaso del proyecto de los años siguientes por no haber una planificación de base, o sencillamente por no tener una estructura definida de club y unos objetivos previamente establecidos en la creación de la entidad. Desde algunos clubes se alude a la general situación económica, desde otros a la reducción, retraso o inexistencia de la ayuda pública. Es muy inexacto los datos en este sector, pero el fracaso de los proyectos deportivos en su gran mayoría se debe a los siguientes factores:

- I. Inexistencia de planificación deportiva a largo plazo.
- II. Gestión económica deficiente.
- III. Escasa comunicación entre directivos y cuerpo técnico.
- IV. Falta de personal cualificado para cada puesto.
- V. Retrasos en los pagos de subvenciones por parte de la administración pública.
- VI. Ruptura o inexistencia de contratos con patrocinadores.
- VII. Carencia de metodologías de entrenamiento documentadas.
- VIII. Objetivos o planteamientos de Clubes no acordes a su localización geográfica.

El caso más conocido es el Murcia Grupo 2002, equipo de voleibol femenino que hizo historia en solo dos años desde su fundación, ganando el título de la Supercopa de España, Copa de la Reina y Top Teams Cup de Europa. Nada más lejos de la realidad, Gómez,L & Ruiz,J (2013, párr. 4): “El CAV Murcia 2005 nació a golpe de talonario. Un hijo más de la burbuja.” El club que consiguió el ascenso al más alto nivel y en solo 6 años se disolvía por falta de gestión de económica, planificación, alcance y riesgos.

Otro caso conocido con otra casuística diferente debido a su historia voleibolista fue el Atlantic Holding CV Miranda del Ebro, fundado 1979, consiguió el ascenso a la Superliga Femenina en 2010, siendo esto imposible debido a la falta de apoyos públicos y privados. El problema de este club fue la incorporación de fichajes aun sin saber el potencial económico del que dispondría. El alcance del proyecto estaba claro analizando el volumen de fichajes, no pelear por el descenso, mantenerse en media tabla. La mala gestión de tiempos y costes fue determinante, además de no analizar el riesgo de tan ambicioso proyecto. El club disputó varias jornadas con grandes resultados, pero llegados al ecuador de la competición, y debido a la falta de pagos debido a no encontrar patrocinios y el retraso de las instituciones públicas, obligó a muchas jugadoras y entrenadoras a rescindir su contrato, a no presentarse a partidos, y a pasar de la división de honor del voleibol femenino a la segunda división autonómica de Castilla y León, hasta su desaparición y obligatoriedad de

cambiarse de nombre debido a su gran deuda, actualmente fue refundando como Club Miran Voley, perdiendo todos los logros deportivos asociados a su antigua denominación.

4.2 La Dirección De Proyectos en los proyectos deportivos

La dirección de Proyectos es una metodología que se utiliza en multitud de campos con diferentes casos y temáticas. No obstante, es muy raro, por decir casi nulo, utilizar estándares de la dirección de proyectos en entidades o proyectos deportivos. Estos, están vinculados a un campo más práctico, más orientado al saber hacer aprendido por generaciones, lo que conlleva a analizar un campo muy extenso de áreas en las que se enfocan cada deporte.

Como muestra de ello, analizamos las áreas de conocimiento del PMBOK y las comparamos con las áreas de diversos proyectos deportivos, para comprobar la multitud de casos que arroja cada federación en sus proyectos.

La dirección de proyectos de acuerdo a la guía PMBOK se clasifican en 10 áreas de conocimiento:

- I. Gestión de la Integración
- II. Gestión del Alcance.
- III. Gestión del Tiempo.
- IV. Gestión de los Costos.
- V. Gestión de la Calidad.
- VI. Gestión de los Recursos Humanos.
- VII. Gestión de las Comunicaciones.
- VIII. Gestión de los Riesgos.
- IX. Gestión de las Adquisiciones.
- X. Gestión de los Interesados.

En la dirección de proyectos deportivos analizados de diversas federaciones del deporte nacional encontramos las siguientes áreas:

- I. Análisis resultados de temporadas anteriores - Gestión de la Calidad
- II. Objetivos - Gestión del alcance
- III. Líneas estratégicas del proyecto deportivo - Gestión del Tiempo
- IV. Presupuestos – Gestión de los Costos
- V. Deportistas y criterios de selección – Gestión de los Recursos Humanos
- VI. Equipo técnico y de apoyo – Gestión de las Comunicaciones
- VII. Comunicación – Gestión de las Comunicaciones
- VIII. Formación – Gestión de los Recursos Humanos
- IX. Captación - Gestión de los Interesados

Proyecto deportivo mujer y rugby, 2014, p. 5

Ferra,R (2018, Enero 23). Proyecto deportivo de alta competición y tecnificación Ciclo Olímpico /Paralímpico 2017-2020, p. 7

Como se puede observar, algunas de estas áreas tocan campos en la de dirección de proyectos, lo que lleva a pensar que utilizando los estándares PMBOK, se puede crear una estructura deportiva donde, de manera organizada y genérica, se consiga sintetizar las bases para que cualquier proyecto deportivo acabe logrando los objetivos para los que fue creado.

4.3 Experiencia

La caducidad de los proyectos deportivos es fácil de detectar, solo hay que mirar hacia su estructura organizativa para saber cuál es el camino crítico que ha de cumplirse, lo que conllevará a la desaparición del club y del trabajo de varios años.

El principal problema no es el económico, cualquier persona puede formar un club y conseguir grandes resultados en poco tiempo, el problema principal son los saltos de calidad, es decir, cambiar el nivel del club sin desestabilizar su base. Se ha hablado con anterioridad de los problemas que ocasiona no tener claros el alcance y los riesgos de cada proyecto. No es posible fundar un club de rendimiento sin apoyos institucionales y privados, tampoco en localizaciones donde la masa crítica de la sociedad no es acorde al proyecto, o más sencillo todavía, no es posible practicar ninguna actividad deportiva sin unas instalaciones existentes acordes a tus necesidades. Por ello, la Dirección de Proyectos, en su Área de planificación, es la piedra angular de este sistema, donde analizando los factores externos e internos que rodean a la entidad deportiva de voleibol de la ciudad de Lugo, será posible la creación de un sistema que asegure la filosofía de un club de base, dando un salto de calidad hacia la profesionalización de los equipos senior femenino y masculino, consiguiendo mantenerlos en las más altas ligas de voleibol nacional con una plantilla de equipo formado prioritariamente en las escuelas deportivas del club.

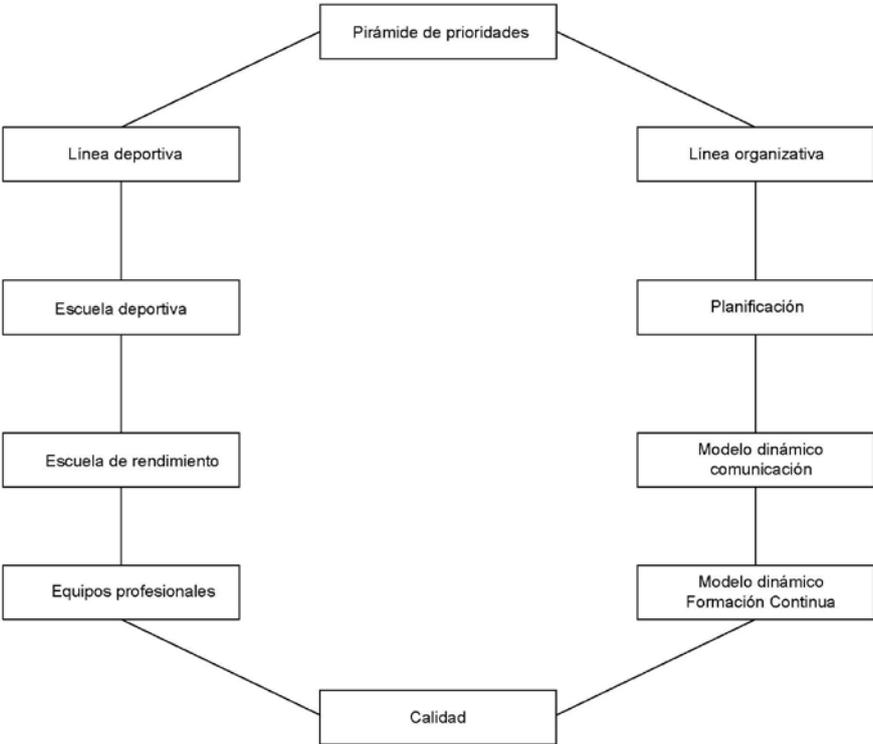
La ciudad de Lugo tiene 98025 habitantes (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2018), de los cuales 32410 (Instituto Galego de Estadística [IGE], 2018) son estudiantes desde la primaria hasta la universidad, lo que significa que alrededor del 33% de la población es la masa crítica que tiene probabilidad de practicar algún deporte. El CV Emeve cuenta con el primer equipo femenino en la categoría de oro del voleibol nacional, así como el sector masculino cuenta con el equipo senior en la categoría de plata, pero en promoción de ascenso en tales momento. Las plantillas de ambos equipos cuentan con 8 jugadores de la cantera en el caso del femenino, y el 4 en el masculino. Actualmente las plantillas tienen asegurada la generación durante 4 años como mínimo, debido a que el jugador más longevo tiene 28 años en el sector masculino y femenino. El problema viene cuando miramos hacia atrás, durante años el club ha sacado a jugadores de primer nivel gracias a sus reconocidas entrenadoras/es, que han formado a los que son actualmente a los entrenadores de primer nivel. Las generaciones de formadores se jubilan por el paso del tiempo, los nuevos no tienen el tiempo necesario para formar a los jóvenes, y los jóvenes no tienen como aprender a ser un gran entrenador, directivo o gestor deportivo. Todos estos factores internos y externos son el caldo de cultivo perfecto para que el club abandone su filosofía de base, adoptando una filosofía distinta, es decir, profesionalizar el club al punto de disponer de su potencial económico única y exclusivamente para los 2 equipos de arriba. Esto, es un problema para la tan aclamada cantera voleibolista lucense, que durante 35 años ha sido su buque insignia, pero actualmente, esto puede diluirse en el tiempo si no se consigue crear un sistema que recopile la información de tantos años de trabajo, las metodologías de trabajo de cada entrenadora/r, y su compromiso y profesionalidad a pesar de ser un hobby, no un trabajo.

La dirección de proyectos empieza aquí, con todas las piezas de ese gran puzzle en la ciudad, y un director de proyectos que tiene por hobby el voleibol. Para ello vamos a utilizar el cuerpo humano como técnica para facilitar la comprensión.

Lo primero que debe tener todo sistema es un esqueleto, unos huesos que soporten el peso de todo un cuerpo, por lo que se ha ideado un “esqueleto” para vertebrar la entidad deportiva creada a partir de la dirección de proyectos. La base principal, se basará en una estructura piramidal de prioridades pensada ad hoc para un club de cantera que englobe los procesos que la organización del club debe seguir para alcanzar el fin último, la explotación de la cantera lucense de voleibol.

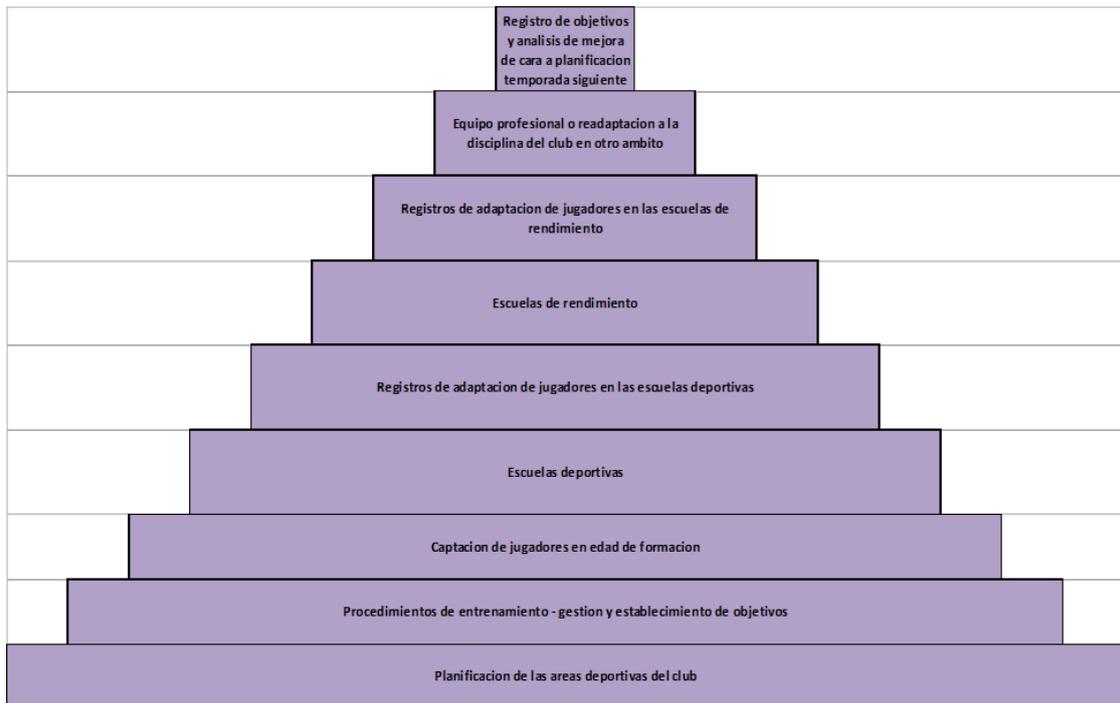
A continuación veremos un esquema sobre la estructura de trabajo y la pirámide de prioridades propuesta para una buena comprensión de lo que se propone en este proyecto:

Gráfico 1. Esquema del trabajo_1



Fuente: Elaboración propia

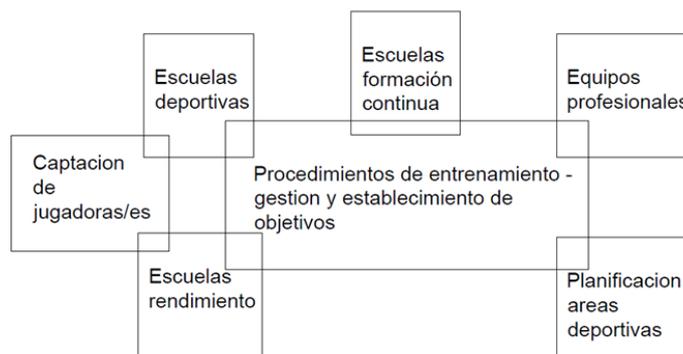
Gráfico 2. Esquema del trabajo_2



Fuente: Elaboración propia

Definido el esqueleto, necesitamos una parte importante del cuerpo humano, el cerebro al que llega la información y la transforma. Para esta parte tan importante, se ha desarrollado un modelo de transmisión del aprendizaje dentro de la organización, que será el eje central de comunicación por el que pasa toda la información sobre objetivos y metodologías aplicadas cada año en cada categoría, para luego extrapolarlas a los diferentes campos del club, desde las escuelas deportivas hasta los equipos profesionales. Así se asegura que desde el principio de la temporada se trabaje en todas las direcciones del club bajo las mismas directrices y mismos objetivos.

Gráfico 3. Registro de objetivos y análisis de mejora continua



Fuente: Elaboración propia

La comunicación es la parte más importante de todo proyecto, así como el cerebro para el cuerpo humano.

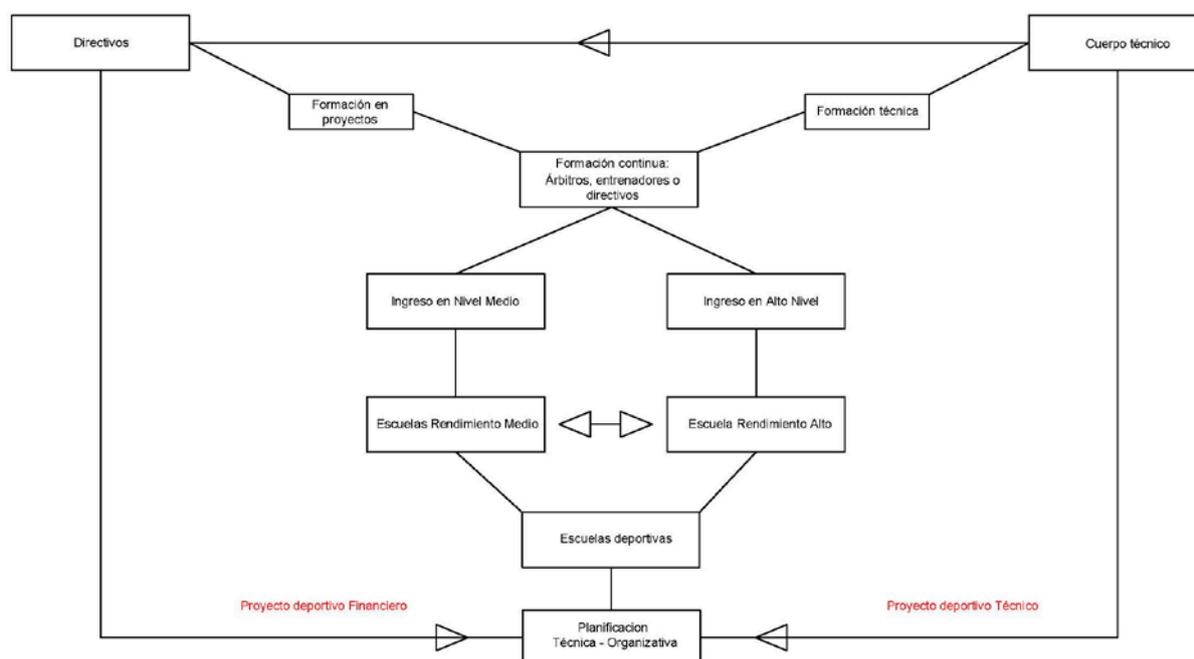
Ahora que tenemos un cerebro definido, necesitamos dos hemisferios, uno derecho que controla la fantasía y el talento entre otras habilidades, y uno izquierdo que controla el pensamiento lógico. Es evidente cual corresponde a cada uno, ¡la línea deportiva es el hemisferio derecho y la línea organizativa es el hemisferio izquierdo!

- i. **Línea deportiva:** La metodología del entrenamiento deportivo organiza el desarrollo de las/os deportistas a través de etapas con orientaciones diferenciadas para alcanzar el alto rendimiento, sin detrimento de un ajuste individualizado basado en las diferencias que pueden darse en los individuos entre su edad biológica y cronológica. La etapa de formación básica o general se viene considerando de forma orientativa entre los 11-15 años, la de especialización, entre los 16 y 19 años y la de rendimiento de los 20 años en adelante. Siguiendo los rangos de edad y las medidas de tendencia en las últimas dos décadas, se puede constatar, que el voleibol requiere una madurez relativamente alta en el espacio del máximo rendimiento. En las mejores competiciones mundiales, los rangos de edad de mujeres están entre los 18-35 años y los hombres entre los 21-38. A pesar de las diferencias, la media se iguala entrono a los 29 años. Esto quiere decir que, aunque en mujeres aparecen algunas jugadoras más jóvenes, predominan las deportistas con una edad avanzada. En atención a estas premisas, adecuamos una estructura de referencia para planificar el desarrollo del talento en nuestro voleibol.

La meta deportiva es captar y preparar un grupo de deportistas que vertebren todas las categorías del club desde la base hasta el alto nivel que sirva de articulación a ambos equipos senior para una consecución de jugadores – entrenadores que logren la excelencia de este sistema y se consolide como el primer sistema de gestión deportiva eficaz de esta disciplina olímpica.

A continuación vemos un modelo de formación dinámico que “tamiza” a todas las personas interesadas en este deporte, desde las personas que acaban alcanzando el primer nivel hasta las que no tienen oportunidad de llegar y se les reorienta dándoles la oportunidad de brillar en otros campos cuando no se obtienen buenos resultados deportivos, has entrado tarde en la disciplina o sencillamente tu vida laboral no te permite disponer de tiempo. Por ello se crea este modelo circular desde el que una vez que entras, eres reconducido al lugar donde más aportas dentro de la organización.

Gráfico 4. Modelo de formación dinámico



Fuente: Elaboración propia

- ii. **Línea organizativa:** A pesar de la influencia que los vaivenes de los ciclos económicos han tenido en diferentes agentes del voleibol, los niveles de conocimientos técnicos y organizativos (“Know How”) del club han crecido de forma destacable en los últimos 10 años. Pese al crecimiento de la información sobre el “saber hacer”, el modelo de funcionamiento e interacción del sistema deportivo vigente no rentabiliza apropiadamente el caudal de recursos, conocimientos y esfuerzos, principalmente por tener canales de interacción obsoletos en una estructura que tiende a atomizar el conjunto de agentes participantes. La entidad deportiva necesita un cambio de modelo inspirado en una filosofía corporativa, un espacio para la convergencia de ideas y un empoderamiento de todos los agentes que fomente una cultura de innovación para nuestro club. Un modelo que actúe como un verdadero sistema, con un resultado superior a la suma de las partes. Un modelo dinámico, donde se abandone la concepción piramidal y se establezcan corrientes de influencia tanto concéntricas (de fuera a dentro) como excéntricas (de dentro a fuera).

La meta organizativa es reconocer, aglutinar y vertebrar los recursos y el valor de los distintos proyectos deportivos de todos los agentes que forman parte del club.

Como todo cuerpo humano, hemos definido el esqueleto, y nuestra “personalidad”, pero, ¿Y los músculos? Los músculos es la parte que más luce del cuerpo humano, es la que da belleza y cuanto más desarrollada esté, mejor serán los resultados que obtienes en tu día a día. Por lo que la calidad, tanto interna como externa será la parte que nos ayude a generar una imagen de marca y controlar los procesos dentro de la organización para reforzarla en sus puntos más débiles, actuando de llave para que el sistema funcione.

El control de calidad debe iniciarse en el mismo inicio del proyecto, estando ya presente en la etapa de planteamiento. Se deben analizar los siguientes aspectos:

- i. Contenido de la información recopilada cada año, grado de precisión tanto en forma como en fondo de las memorias, planificaciones técnico-tácticas de cada equipo y revisión de objetivos marcados y cumplidos.
- ii. Cumplimiento de las métricas de calidad.
- iii. Asignación de cada experto a un campo determinado.

El Aseguramiento de la calidad debe definir las actividades requeridas para garantizar la calidad del proyecto. Se deben revisar los siguientes aspectos del proyecto:

- i. Planificación técnico-táctica de la temporada
- ii. Revisión de objetivos cumplidos temporada pasada
- iii. Revisión de las hojas de registro técnicas de la temporada pasada.
- iv. Revisión de las hojas de registro de la mejora física de cada jugador de la temporada pasada.
- v. Listado de altas y abandonos de cada equipo.

El aseguramiento de la calidad se basa en el cumplimiento de las métricas de calidad, analizando y mejorando cada una para que la mejora continua del sistema nos proporcione experiencia y buenos resultados.

A continuación se muestran algunas de las métricas desarrolladas, todas ellas basadas en la experiencia acumulada en 35 años del club, acompañada de los resultados conseguidos desde la temporada 2017 que se ha puesto en marcha en las categorías alevín – infantil.

- I. N° de Captación de jugadores temporada actual/N° de Captación de jugadores temporada anterior – Intervalo de aceptación ≤ 1 – Periodicidad del muestreo: anual.

Año 2018: Número de alevines = 6; Número de infantiles = 4

Año 2019: Numero de alevines = 12; Número de infantiles = 10

Resultado 2017-2018; $6/12= 0.5$; $4/10= 0.4$ CUMPLE

- II. N° de jugadores en temporada actual/N° de jugadores en alto nivel temporada anterior – Intervalo de aceptación ≤ 1 – Periodicidad del muestreo: anual

Año 2018: Numero de jugadoras = 1

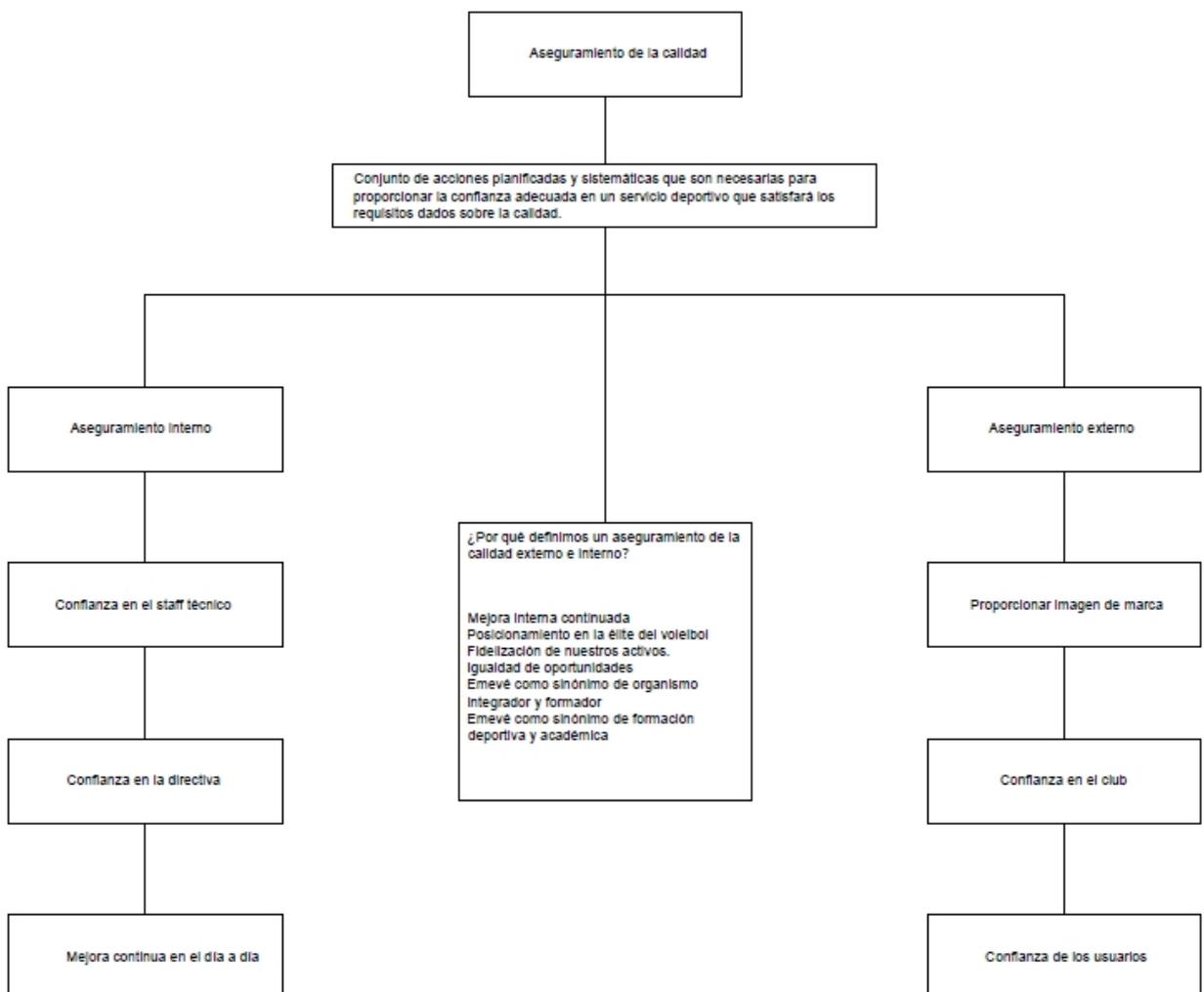
Año 2019: Número de jugadoras = 2

Resultado 2018-2019; 2/1= 2 CUMPLE

Esto son solo dos ejemplos de las aproximadamente 170 métricas creadas para el sistema del club, basadas todas ellas en un único objetivo, lograr la excelencia del club en el campo canterano para la consecución del objetivo de disponer de ambos equipos en división de honor con más de la mitad de la plantilla formada en sus escuelas.

Nuestra organización persigue lograr el aseguramiento de la calidad en cada una de las etapas de formación por las que deben pasar todos los campos que dispone el club, por lo que será necesario una infraestructura de calidad interna que nos guíe en el proceso de alcanzar la excelencia.

Gráfico 5. Esquema del sistema de aseguramiento de la calidad



Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

Los proyectos deportivos son etéreos, parten de muy buena voluntad pero no están estructurados de manera que sus objetivos sean factibles a corto o medio plazo, bien sea por su ubicación, su estructura organizativa o la pérdida de identidad cuando se intentan dar saltos de calidad sin tener una base establecida. Parte del fracaso se les atribuye a una mala gestión económica, pero nada más lejos de la realidad, la falta de estructura de club, modelos tradicionales que no se actualizan, falta de planificación en las áreas del club o el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo irreales, son sinónimo de caducidad en el proyecto.

Adelantándose a este escenario pésimo, se ha creado y documentado un sistema de gestión del Club Voleibol Emeve como un paso más en la consecución de una estructura de club clara, donde se ha sintetizado su filosofía de cantera y su saber hacer basada en la experiencia de grandes profesionales, que tantos éxitos ha dado a la ciudad de Lugo durante 35 años.

La información recopilada durante generaciones se ha transformado en un “cuerpo” perfectamente funcional y estructurado donde la mejora continua y la búsqueda de la excelencia están aseguradas para alcanzar los nuevos objetivos marcados por los recientes éxitos del voleibol masculino y femenino de la ciudad, sin abandonar nunca su seña de identidad “*El Emeve es un club de Cantera*”.

6. Referencias

- Fernández, J.J (1981, Enero 25). Voleibol, el deporte más practicado oficialmente. *El País*.
Obtenido de https://elpais.com/diario/1981/01/25/deportes/349225210_850215.html
- Ferra, R. (2018, Enero 23). Proyecto deportivo de alta competición y tecnificación Ciclo Olímpico /Paralímpico 2017-2020: *Análisis de la temporada, objetivos del proyecto y líneas estratégicas*. Obtenido el 24 de Junio de 2017, de Federación Española de Orientación: <https://www.fedo.org/web/proyectos-deportivos>
- Gómez, L & Ruiz, J (2013, Junio 1). Mentiras, dinero, voleibol y un doble asesinato. *El País*.
Obtenido https://elpais.com/politica/2013/06/01/actualidad/1370104369_564463.html
- Historia del voleibol. (n.d). Obtenido el 19 de Enero de 2019 de Real Federación Española de Voleibol: http://www.pequevoley.com/pdf/historia_del_voleibol.pdf
- Los 10 deportes más practicados en todo el mundo. (n.d). Obtenido el 2 de Febrero de 2019, desde <http://alimsports.com/los-10-deportes-mas-practicados-mundo/>
- Proyecto Deportivo Mujer y Rugby (2014, Noviembre). *Áreas y Programas*. Obtenido el 24 de Junio de 2017 de Federación Española de Rugby: http://www.ferugby.es/desarrollo.php?nombre_categoria=Mujer%20y%20Rugby&titulo=Programa%20Mujer%20y%20Rugby%202017
- Ureña, A. (2018, Marzo 22). Edades de selección de deportistas. *Programa voleibol 2025*
- Valentín, L (2011, Noviembre 11). Éxitos y fracasos en los proyectos deportivos. *El periódico de Extremadura*. Obtenido de https://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/deportes/exitos-fracasos-proyectos-deportivos_617251.html