

Capítulo 3: Crear una visión y estrategia para su club deportivo





MOOC 1: Desarrollando Ambientes Eficaces para el Deporte Infantil

Guía de Estudio

Una Propuesta Intelectual de iCoachKids:

Educación Innovadora & Formación para Especialidad Infantil & Equipo de Técnicos Infantiles

Reconocimientos

Esta Guía de Estudio ha sido redactada por Sheelagh Quinn, Declan O’Leary y Sergio Lara-Bercial junto con el apoyo editorial de Ann McMahon. Cuenta con la contribución de Marieke Fix, Nicolette Schipper-van Veldhoven, Kris Van Der Haegen, David Gibas y Karen Livingstone.



Disposiciones Legales

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación de los contenidos, los cuales tan solo reflejan la visión de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse con la información contenida en esta guía de estudio.



Equipo de Trabajo: Sergio Lara-Bercial, Julian North, A.J. Rankin-Wright, Marieke Fix, Nicolette Schipper-van Veldhoven, Declan O’Leary, Sheelagh Quinn, Kris Van Der Haegen, David Gibas, Rafael Navarro, Sonia García, Pedro Lara-Bercial, Renata Rutkauskaite, Irena Cikotiene, Ladislav Petrovic, Judit Balogh y Birute Statkeviciene.

Contenidos

iCoachKids MOOC 1 - Capítulo 3	Página
Introducción a la Guía de Estudio	4
Capítulo 3 - Introducción	13
Capítulo 3 - Sección 1 ¿Que es una Visión y por qué es importante?	19
Capítulo 3 - Sección 2 ¿Qué es una Declaración de Misión y por qué necesita tener una?	27
Capítulo 3 - Sección 3 - Parte 1 Estrategia 101 - Las Bases	33
Capítulo 3 - Sección 3 - Parte 2 Estrategia 101 - Construyendo su Estrategia	38
Capítulo 3 - Resumen y Conclusiones Creando una Visión y Estrategia para su Equipo o Club	47
Tareas Finales	51

Guía de Estudio iCoachKids MOOC 1

Introducción

“La misión principal de un entrenador es ayudar a los participantes del deporte a desarrollarse no solo como atletas, sino también como personas. Para conseguir esta meta, un entrenador precisa tener competencias funcionales y relacionadas con su trabajo que estén respaldadas por una base de reflexión y conocimientos.”

Recuperado del Marco de Trabajo del Entrenador Deportivo Europeo (p. 39

Enhorabuena Entrenador, al apuntarse al MOOC 1 de iCoachKids, ha demostrado tener una mentalidad abierta hacia el aprendizaje de cómo seguir mejorando la forma de entrenar con niños y hacia el desarrollo y mejora de sus propias habilidades de entrenador.

Mejorar su estilo de entrenar conlleva mucho tiempo y esfuerzo invertido. El desarrollo como entrenador debe realizarse de forma progresiva y sostenible. Este tipo de enfoque tiene en cuenta su etapa de desarrollo como entrenador, el modo en el que aprende y con qué participantes está trabajando.

Cómo Aprenden los Entrenadores

En este MOOC, reconocemos que el aprendizaje es un proceso que dura toda la vida y que una experiencia variada facilita el desarrollo de sus habilidades como entrenador. Durante su progreso en el MOOC 1, hemos incluido una variedad de experiencias didácticas para satisfacer las necesidades de los entrenadores y cómo aprenden.

Un entrenador no es un papel en blanco. Ya sea mediante experiencias personales como participante o espectador, cada uno entiende qué es entrenar con su propia concepción, en qué consiste y en cómo se debe llevar a cabo. La siguiente tarea le permitirá conocer qué puede aportar a su estilo de entrenador.



TAREA DE LA GUÍA DE ESTUDIO: ¿Qué está Aportando a su Forma de Entrenar?

(No existen respuestas correctas o incorrectas. Este ejercicio consiste en hacer un balance de sus experiencias previas.)

Los entrenadores aprenden al máximo cuando...	Su Aprendizaje y Cómo le Gusta Aprender
Haga una Lista de sus Experiencias Deportivas	¿Qué le Han Aportado a su Forma de Entrenar?
Su Educación	¿Qué le Ha Aportado a su Forma de Entrenar?
Experiencias Vividas/Aprendizaje	¿Qué le Han Aportado a su Forma de Entrenar?
Otras Aspectos que Considere/Reflexiones	¿Qué le Han Aportado a su Forma de Entrenar?

Aprendizaje Personal

En las primeras etapas de desarrollo como entrenador, puede beneficiarse inmensamente con oportunidades de aprendizaje ofrecidas a través de la

educación formal – en el MOOC 1 esto se ve reflejado en lo que lee y las tareas personales que realiza para aplicar esos conocimientos a su práctica de entrenador. Esto puede considerarse como una base de conocimientos. Estas actividades retan o confirman teorías iniciales personales y apoyan la creación de un marco de trabajo centrado en el niño que ayude a los entrenadores a organizarse y a darle un sentido a la práctica deportiva.

Conforme siga creciendo como entrenador, las oportunidades de aprendizaje no formales van tomando fuerza. Su interacción con los niños, con otros entrenadores, con los padres, tutores y fuentes de contenidos públicos le brindarán una oportunidad de revisar y desafiar su emergente filosofía y modo de trabajar al mismo tiempo que obtiene nuevos conocimientos. En el MOOC 1 esto se ve reflejado en las actividades y tareas que realiza con otras personas y en su entorno.

Es importante destacar que gran parte del aprendizaje del entrenador va a tener lugar en su puesto de trabajo. Como entrenador, su capacidad de ser auto consciente y su habilidad para reflexionar sobre sus vivencias son esenciales para poder llevar esto a cabo.



TAREA DE LA GUÍA DE ESTUDIO: ¿Cómo Mejor Aprenden los Entrenadores y Cómo le Gusta Aprender?

La columna de la izquierda muestra lo que los estudios dicen sobre cómo mejor aprenden los entrenadores. En la columna de la derecha deberá: reflexionar sobre estas declaraciones; identificar si estas pueden aplicarse a uno mismo; si tienen algún significado para SU APRENDIZAJE. Esto le ayudará a desarrollar su AUTOCONCIENCIA acerca de cómo le gusta aprender:

Los Entrenadores Mejor Aprenden Cuando...	Su Aprendizaje y Cómo le Gusta Aprender
<ul style="list-style-type: none">• Sus experiencias y habilidades son reconocidas y se les incita a reflexionar y pulir estas mismas.	
<ul style="list-style-type: none">• Están motivados para aceptar responsabilidad en el aprendizaje y se les ofrecen oportunidades para orientarlas y dirigir las a sus propias necesidades.	
<ul style="list-style-type: none">• Pueden aplicar lo que han aprendido en un contexto práctico de entrenamiento claro y facilitado.	
<ul style="list-style-type: none">• Los temas y materiales de estudio son de clara relevancia.	
<ul style="list-style-type: none">• El clima es positivo y acogedor para minimizar la ansiedad, fomentar la experimentación y los desafía de forma apropiada.	
<ul style="list-style-type: none">• Se promueve la interacción y el intercambio entre entrenadores.	
<ul style="list-style-type: none">• Se ofrece una variedad de actividades didácticas.	
<ul style="list-style-type: none">• Experimentan el éxito y reciben evaluaciones que los ayudan a ganar confianza en sí mismo.	

Si ha completado estas dos ACTIVIDADES DE LA GUÍA DE ESTUDIO, habrá comenzado a participar en el proceso de aprendizaje promovido en los MOOCs de iCoachKids. Habrá identificado lo que puede aportar a su forma de entrenar con niños y cómo le gusta aprender nuevos contenidos.

Buen trabajo, siga leyendo para conocer más sobre cómo la Guía de Estudio del MOOC 1 está pensada para ayudarle en su aprendizaje, como se pueden aplicar los contenidos en su forma de entrenar y en cómo trabajar siendo un entrenador infantil CENTRADO EN EL NIÑO.

Estructura de la Guía de Estudio del MOOC 1

En el MOOC 1, su desarrollo como entrenador se promueve utilizando un paquete combinado compuesto de varias actividades para promover el aprendizaje (por ejemplo, actividades basadas en la realidad, aprendizaje basado en la resolución de problemas, oportunidades de entrenamiento práctico y la reflexión en y sobre la acción). Todo ello fomentará el aumento de conocimientos y un cambio de comportamiento y le motivará a buscar oportunidades adicionales de aprendizaje autodirigido.

Los siguientes títulos e iconos tendrán significados diferentes para las actividades que va a realizar en la Guía de Estudio del MOOC 1:



VISUALIZAR – Este icono le llevará al video correspondiente al Capítulo y Sección de la Guía de Estudio en el que esté trabajando.



LECTURA – Este hace referencia a los contenidos expuestos en el vídeo correspondiente. Le ofrece la oportunidad de repasarlos a su propio ritmo y de revisar por escrito toda la información que se describe verbalmente en el vídeo.



TAREA DE LA GUÍA DE ESTUDIO – Esta es una actividad que le hará considerar cómo el contenido que ha visto o leído se puede aplicar a su estilo de entrenador con los niños que trabaje, y reflexionar en cómo puede cambiar su comportamiento como técnico.



TAREA DE ENTRENAMIENTO PERSONAL – Esta es una actividad donde deberá aplicar los contenidos a su entrenamiento, con los niños con los que trabaje y para reflexionar cómo se desarrolló la sesión para los niños y para usted. Es posible que necesite realizar y reflexionar estas tareas más de una vez para que sea capaz de aplicar plenamente los contenidos en su entrenamiento, siguiendo su filosofía de entrenamiento y buscando siempre el beneficio de los niños.



ENTRENANDO CON OTROS – Esta es una actividad que le permitirá relacionarse con otros entrenadores con los que trabaje para debatir, aplicar, intentar, observar, dar evaluaciones y reflexionar sobre cómo se aprecia y se percibe el desarrollo de su forma de entrenar y en cómo los contenidos se pueden aplicar para usted y los otros entrenadores. Puede ayudarle también a involucrar a otras personas relevantes como los padres, árbitros, directores de clubs, ¡e incluso a los niños que entrena!



ENTRENANDO EN SU ENTORNO – Esta es una actividad que le ayudará a considerar cómo de Centrado en el Niño es el enfoque de su club/colegio/grupo comunitario. Deberá luego debatir qué cambios puede realizar para convertirse en un entrenador más enfocado en el niño.



PRUEBA – Al final de cada capítulo habrá una prueba / test que deberá completar. Esto le ofrece una oportunidad para reforzar aquello que ha aprendido revisando de nuevo las ideas principales que se describen en el capítulo y cómo se pueden aplicar en su forma de entrenar. Las preguntas dan la opción de responderlas “con apuntes”; lo cual le permite releer las secciones de la guía de estudio antes de que escriba sus respuestas.



TAREAS FINALES – Cada capítulo terminará con ciertas tareas que le permitirán considerar y aplicar las ideas y herramientas de entrenamiento desarrolladas en el capítulo en la práctica de su trabajo. Estas tareas pueden incluir:



TAREA DE ENTRENAMIENTO PERSONAL



ENTRENANDO CON OTROS



ENTRENANDO EN SU ENTORNO



CONTENIDO ADICIONAL AUDIOVISUAL / LECTURA – Debido a su naturaleza, solo cierta cantidad de los contenidos se incluyen en el MOOC. Si desea aprender más sobre un tema en concreto, este icono le redirige a materiales adicionales que podrá leer o visualizar.

SU PROCESO DE DESARROLLO COMO ENTRENADOR INFANTIL


Trabajar con niños puede ser una experiencia muy valiosa y positiva para muchas personas. Con el creciente conocimiento y el enfoque presentado por los MOOCs de iCoachKids, esta experiencia puede ser positiva para cada uno de los niños, al igual que puede serlo para cada uno de los entrenadores.

Está en sus manos ahora el asumir la responsabilidad de aprender y aumentar sus conocimientos y habilidades como entrenador. ¡Disfrute del viaje, entrenador!


iCoachKids: Guía de Estudio del MOOC 1 - Tabla de Seguimiento de Actividades: Capítulo N.º 3

Nombre: _____

Fecha: _____

Según vaya completando las actividades de cada una de las secciones, por favor marque con un  dentro del círculo correspondiente. Esto le permitirá tener un control sobre sus avances, saber cuánto ha completado y desde donde retomar la Guía de Estudio cuando se detenga a tomar un descanso.

Actividad de la Guía de Estudio / Capítulo y Sección	VISUALIZAR / LECTURA  	TAREA DE LA GUÍA DE ESTUDIO 	TAREA DE ENTRENAMIENTO PERSONAL 	ENTRENANDO CON OTROS 	ENTRENANDO EN SU ENTORNO 	PRUEBA 	TAREAS FINALES 	CONTENIDO ADICIONAL 
Introducción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Sección 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Sección 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Sección 3 Parte 1	<input type="checkbox"/>							
Sección 3 Parte 2	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
Resumen / Conclusiones	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si ha completado cada actividad de cada una de las secciones y la tabla control está totalmente rellena con . ¡BIEN HECHO! Puede continuar con el siguiente capítulo.

Capítulo 3

Introducción



VISUALIZAR y/o LECTURA

Puede [visualizar esta sección en el MOOC online](#) o puede completar la lectura de esta Guía de Estudio. Si desea reforzar el aprendizaje de estos contenidos, puede realizar ambos.

Sea bienvenido al Capítulo 3, como ya sabe, todo el curso trata sobre cómo desarrollar entornos eficaces en el deporte infantil. Hasta ahora, se ha hablado sobre el papel del entrenador de niños (Capítulo 1) y sobre la importancia de dedicar un tiempo en reflexionar acerca de sus valores, creencias y motivos y cómo influyen estos en su forma de llevar a cabo el entrenamiento y cómo afecta a la experiencia de los participantes (Capítulo 2).

El Capítulo 3 trata sobre por qué es importante que elaboremos algún tipo de visión y estrategia para nuestros equipos y clubes/colegios/grupos comunitarios y cómo hacerlo.

En las páginas del MOOC y en YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=r1GIJWMeffA>; puede encontrar un vídeo sobre la visión de Steve Jobs para la compañía Apple. Este es un enfoque fascinante sobre papel que la visión y la estrategia juegan en el proceso de lograr nuestras metas.

Fuente: YouTube/todo sobre Steve Jobs.com/la Misión de Apple

Si se encuentra sin conexión, puede leer la transcripción del vídeo a continuación mostrada.

La Misión de Apple:

No fundamos Apple para simplemente colocar ordenadores en los escritorios de profesionales entrenados en Informática para conectar los mainframes de IBM. Lo que queríamos hacer y lo que queremos hacer ahora, es construir excelentes ordenadores personales y ofrecerlas a decenas de millones de personas.

Es realmente algo muy simple, queremos hacer los mejores ordenadores del mundo. Sabe que somos una empresa impulsada por la fabricación de los mejores ordenadores personales del mundo.

Nuestro objetivo es fabricar los mejores ordenadores personales del mundo. Lo que nos motiva es querer hacer los mejores ordenadores personales del mundo.

Treinta años produciendo los mejores ordenadores personales del mundo y creemos que fabricamos los mejores ordenadores portátiles del mundo, creemos que fabricamos los mejores ordenadores de sobremesa del mundo, creemos que tenemos los mejores portátiles del sector y creemos que tenemos los mejores ordenadores de sobremesa del sector, los mejores todo-en-uno del mundo.

Apple fabrica el mejor hardware de la industria, pero también fabrica el mejor software. El mejor navegador del mundo. La mejor biblioteca de música del mundo. La mejor pantalla de ordenador del mundo.

Vamos a seguir siendo los primeros y los mejores. Y creemos que esto va a cambiar la vida de millones de personas que los compran en los próximos años.

Y creo que todavía hay que pensar diferente para comprar un ordenador Apple, y creo que la gente que los compra, piensa diferente, y son los espíritus creativos de este mundo. Son las personas que no sólo quieren hacer un trabajo, sino que quieren cambiar el mundo. Y quieren cambiar el mundo usando todas las excelentes herramientas que sean capaces de conseguir y nosotros fabricamos herramientas para este tipo de gente.

Y esta campaña está diseñada para honrar a nuestros héroes, personas que nos inspiran y que han cambiado el mundo.

Hoy vamos a hacer historia juntos. En 1984 introdujimos el Macintosh, que no sólo cambió Apple, sino a toda la industria informática.

En 2001 presentamos el primer iPod y no sólo cambió la forma en la que todos escuchábamos música, sino que cambió la industria musical.

El Mac cambió toda la industria informática y realmente hizo que los ordenadores fueran fáciles de usar por primera vez e introdujo los gráficos en el ordenador personal por primera vez. el iPod cambió la forma en la que escuchamos música y cambió toda la industria de la música. Creo que el iPhone puede cambiar realmente toda la industria de telefonía.

El Mac de 1984 es una experiencia que los que estuvimos allí nunca olvidaremos, y no creo que el mundo lo haga tampoco. El iPod en 2001 lo cambió todo respecto a la música y vamos a hacer un cambio de nuevo con el iPhone en 2007.

De qué trata Apple:

Para mí, esto es el corazón de Apple, de esto trata la compañía Apple. Es por eso por lo que hacemos lo que hacemos. De lo que trata Apple es, sí, nos encanta hacer

los ordenadores personales más rápidos del mundo y lo hacemos, así que, si quiere hacer planillas de cálculo más rápido que los demás, podemos hacerlo por usted y nos encanta hacerlo. Pero creo que una de las cosas que realmente distingue a Apple es estar en la intersección entre la tecnología y la expresión creativa, del arte y la tecnología, de las artes liberales y la tecnología, y unir esas dos cosas como ninguna otra compañía en el mundo puede; ofrecer herramientas como esas al alcance de empresas y educadores como nosotros, meros mortales, para usarlas en su vida cotidiana. Y algo como iMovie nos permite no sólo hacer hojas de cálculo, sino también expresarnos de otras maneras creativas, y eso es lo que nos impulsa.

Ahora, usted no tiene que dirigir una empresa multinacional o entrenar a un equipo profesional para tener una idea clara de lo que quiere hacer y, lo que es más importante, por qué quiere hacerlo y cómo lo hará. De hecho, sabemos que la claridad de las metas y objetivos es un elemento fundamental del éxito.

Este capítulo está completamente dedicado a entender lo que la visión y la estrategia pueden significar para un entrenador infantil, y a ayudarlo a empezar a crear la suya propia. Específicamente, para cuando haya completado el Capítulo 3, podrá:

- Comprender qué se entiende por visión, misión y estrategia en el contexto del deporte infantil
- Explicar por qué es importante tener una visión, misión y estrategia en su forma de entrenar
- Crear su propia declaración de visión y misión
- Desarrollar su propia estrategia para llevar a la realidad su visión

La visión y la estrategia son parte de la vida cotidiana, incluso sin expresarla en voz alta. En su cabeza, seguramente tendrá una visión de cómo quiere que sea su vida, o de cómo quiere que sea su familia, su trabajo, o su negocio. Así que, créame, aunque nunca la haya redactado en escrito, habrá considerado muchos de los aspectos que se van a examinar en este capítulo. Comprobemos cuanto sabe ya. Por favor, complete el siguiente cuestionario Pre-capítulo antes de pasar a la siguiente sección.



ACTIVIDAD 0.1 - PRUEBA PRE-CAPÍTULO

Por favor seleccione sólo una opción

Pregunta 1

Visión y estrategia son conceptos utilizados sólo por grandes empresas multinacionales.

VERDADERO O FALSO

Pregunta 2

Una visión clara para su equipo o club le ayuda a (elija una opción)

Opción 1 – Observar los partidos de su equipo desde lejos

Opción 2 – Motivarse a sí mismo y a todos los que le rodean

Opción 3 – Aumentar las ventas de cerveza durante los partidos

Pregunta 3

Una visión...

Opción 1 – Ofrece claridad acerca del QUÉ desea lograr y POR QUÉ

Opción 2 – Contiene todos los ejercicios que va a utilizar

Opción 3 – Desarrolla en detalle su programa y los bloques de entrenamiento

Pregunta 4

Las buenas visiones están alineadas con...

Opción 1 – Lo que esté de moda en ese momento

Opción 2 – Lo que el equipo más exitoso hizo el año pasado

Opción 3 – La filosofía y los valores a largo plazo del club y del entrenador

Pregunta 5

Una Declaración de Misión...

Opción 1 – Se trata de lo que realmente se realizará para hacer realidad la visión

Opción 2 – Le informa de cuál es el objetivo final

Opción 3 – Está relacionada con la historia del club

Pregunta 6

Una Declaración de Misión...

Opción 1 – Involucra sólo a los participantes

Opción 2 – Actúa como un puente de conexión entre la visión y la estrategia

Opción 3 – Son sólo algunas palabras pegadas en la pared o tablón que no significan mucho

Pregunta 7

En el contexto de planificar un programa deportivo infantil, la estrategia...

Opción 1 – Indica las opciones tácticas que se van a utilizar en los partidos

Opción 2 – Explica cómo el equipo va a ser mejor que los otros contra los que compete

Opción 3 – Detalla los pasos necesarios para maximizar las posibilidades de alcanzar los objetivos del programa

Pregunta 8

Las siguientes opciones son los elementos centrales para desarrollar su estrategia...

Opción 1 – Análisis de las deficiencias y establecimiento de prioridades

Opción 2 – Establecimiento de objetivos y acuerdos con los participantes

Opción 3 – Imágenes y cartillas bonitas



P1. FALSO

P2. Opción 2

P3. Opción 1

P4. Opción 3

P5. Opción 2

P6. Opción 2

P7. Opción 3

P8. Opción 1

Muy bien, ¿qué tal le ha ido? Por favor, pase ahora a la sección 1.

Capítulo 3 - Sección 1

¿Qué es una Visión y por qué es importante?



VISUALIZAR y/o LECTURA

Puede [visualizar esta sección en el MOOC online](#) o puede completar la lectura de esta Guía de Estudio. Si desea reforzar el aprendizaje de estos contenidos, puede realizar ambos.

En esta sección, se va a explicar qué es una Visión y por qué es importante.

Vayamos atrás en el tiempo para repasar una de las visiones más audaces de la historia reciente. En 1962, el presidente John Fitzgerald Kennedy de los Estados Unidos, dio un discurso sobre por qué los Estados Unidos iban a invertir en la exploración espacial y se comprometió a poner a un hombre en la Luna a finales de la década de los 60.

Puede ver este vídeo transcrito en las siguientes páginas de la Guía de Estudio o puede visitar el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=G6z-h6faR6o> (y/o leer extractos del discurso a continuación).

“... nos encontramos en un momento de cambio y desafío, en una década de esperanza y miedo, en una era de conocimiento e ignorancia. Cuanto mayor es nuestro conocimiento, mayor es nuestra ignorancia.”

“Por lo tanto, no es de extrañar que algunos quieran que nos quedemos donde estamos un poco más para descansar, para esperar. Pero la ciudad de Houston, este estado de Texas, este país de los Estados Unidos no fue construido por aquellos que esperaban y descansaban y echaban la vista atrás. Este país fue conquistado por aquellos que avanzaron hacia adelante, y ahora también lo harán al espacio”.

“La exploración del espacio seguirá adelante, nos unamos a ella o no, y es una de las grandes aventuras de todos los tiempos, y ninguna nación que espera ser líder de otras naciones puede esperar a quedarse atrás en la carrera al espacio”.

“Porque los ojos del mundo miran ahora al espacio, a la Luna y a los planetas de más allá, y hemos prometido que no la veremos gobernada por una bandera hostil de conquista, sino por una bandera de libertad y paz. Hemos prometido que no veremos el espacio lleno de armas de destrucción masiva, sino llena de herramientas de conocimiento y comprensión”.

“Pero ¿por qué, dicen algunos, la Luna? ¿Por qué elegir esto como nuestro objetivo? Preguntan los mismos que preguntaron por qué escalar la montaña más alta, ¿por qué, hace 35 años, volar el Atlántico?”

“Elegimos ir a la Luna. Elegimos ir a la Luna en esta década y realizar otros logros, no porque sean fáciles, sino porque son difíciles, porque esa meta servirá para organizar y medir cómo de buenas nuestras capacidades y habilidades son, porque ese desafío es uno que estamos dispuestos a aceptar, uno que no estamos dispuestos a posponer, y uno que pretendemos ganar, al igual que los demás.”

“Por estar seguros, estamos atrasados, y estaremos atrasados durante un tiempo en tener vuelos tripulados. Pero no tenemos intención de quedarnos atrás, y en esta década, nos recuperaremos y seguiremos adelante.”

“Para hacer todo esto, y hacerlo bien, y hacerlos primero antes de que termine esta década, debemos ser audaces... Pero se hará”. Y se hará antes de que termine esta década.”

Un mensaje contundente, ¿verdad? En este discurso, uno de los más memorables de todos los tiempos, Kennedy, dejó claro cuál era su visión, por la cual entonces se llamaba "**La Carrera Espacial**". En su perspectiva, ir a la Luna era sólo un transporte, un medio para desarrollar la tecnología y los conocimientos necesarios para seguir impulsando el progreso humano, y el espacio era la próxima frontera del desarrollo humano, que ya había conquistado la tierra y el mar.

Poner a un hombre en la Luna centró los esfuerzos de la NASA durante los años 60 hasta llegar al famoso alunizaje del Apolo XI el 21 de julio de 1969. La historia cuenta que, si durante esa década alguien le preguntara al personal de limpieza o de cafetería de la NASA cuál era su trabajo, no responderían "limpiar inodoros" o "cocinar", sino "**poner a un hombre en la luna**".

Y esto es lo que una visión clara y convincente puede llegar a hacer por usted en su trabajo como entrenador y por aquellos que le rodean, ya sean los niños o sus familias. **Da un propósito y una dirección**. Para usted, como entrenador, le ofrece **claridad sobre QUÉ quiere conseguir, POR QUÉ y le permite empezar a pensar en CÓMO lo hará**.

Vamos a desglosar todo esto.

¿Qué es una Visión?

Una Visión **describe exactamente lo que desea ver en el futuro**. Es algo parecido a tener una bola de cristal: al mirar en su interior ve una imagen de cómo quiere que sea el futuro.

Esta imagen que ve del futuro es su objetivo final, y es un punto de partida fundamental. Su Visión impulsará su estrategia, su plan de acción para el éxito y cualquier planificación posterior para conseguirlo.

En el **Mago de Oz**, la Bruja Buena Glinda le dice a la pobre Dorothy: *“siempre es mejor empezar por el principio – y todo lo que tienes que hacer es seguir el camino de baldosas amarillas”*. Una Visión es como el principio y el final al mismo tiempo.

Es el **FINAL** porque le muestra hacia dónde quiere llegar, su destino. Pero también es el **PRINCIPIO** porque debe estar sustentada por una motivación clara, un **POR QUÉ** convincente. ¿POR QUÉ entrenar? ¿POR QUÉ queremos que los niños practiquen deporte? Esto está claramente relacionado con las áreas que se han explorado en el Capítulo 2, con la noción de sus valores y creencias, lo que se ha denominado su filosofía personal.

Su Visión debe comenzar con el **POR QUÉ** y terminar con el **QUÉ**. Una vez haya elaborado el **POR QUÉ** y el **QUÉ**, podrá preocuparse por el **CÓMO**.

El poder del **POR QUÉ** no puede ser subestimado. El famoso filósofo alemán Friedrich Nietzsche lo dijo muy elocuentemente: "aquellos que tienen un **POR QUÉ** vivir pueden soportar casi cualquier **CÓMO**". Un poderoso **POR QUÉ**, como la idea de Kennedy de impulsar el conocimiento humano, actúa como motivador para esforzarse y como una especie de red de seguridad o colchón amortiguador durante los tiempos difíciles. Si siempre puede volver a la razón fundamental por la que hace lo que hace y cómo será cuando llegue allí, es más fácil recuperarse de la decepción o superar los altibajos de la vida.

DE MODO QUE UNA VISIÓN EFICAZ NO SÓLO ESTABLECE LA META FINAL, SINO QUE LO HACE DE MANERA CONVINCENTE.

VISIONES MODELO

Eche un vistazo a estas 3 declaraciones de Visión diferentes para el ficticio Club de Natación Neptuno y piense cuál de ellas le inspira más:

La Visión del Club de Natación Neptuno muestra que es un club donde:

“Los niños de todas las edades y sus familias llevan un estilo de vida saludable a través de la natación sin importar su nivel de habilidad.”

“Los nadadores con talento cumplen sus sueños de ir a las Juegos Olímpicos.”

“Todo el mundo puede sentirse parte de una gran familia en la cual sus miembros desarrollan una actitud positiva y adquieren habilidades útiles para la vida, además de para la natación, que les ayudan a prosperar más allá de los límites del club y el deporte.”

La verdad es que cualquiera de estas declaraciones de la Visión puede ser de su agrado por diferentes razones. Depende realmente del contexto de su club y como ya se ha mencionado, de sus valores y creencias. Los dos puntos clave de aprendizaje aquí son:

- Primero, **su visión debe estar alineada con sus valores y creencias**. Si el Club Neptuno declara que quiere ayudar a los niños y a sus familias a llevar un estilo de vida saludable sin importar sus habilidades, pero luego sólo prestan atención a los nadadores talentosos porque lo que realmente valoran en el fondo es el éxito y las medallas, hay un problema o desajuste entre la teoría y práctica.
- Y segundo, **su visión tiene que estar escrita de tal manera que la gente a tu alrededor la respete y acepte** porque les ayuda a ver hacia dónde está trabajando. Utilice palabras enérgicas que signifiquen algo para los demás, pinte dibujos que la gente pueda concebir en su mente, ayúdeles a imaginar un futuro por el que valga la pena trabajar. Cuanto más convincente es una visión, más probable es que impulse la acción y el compromiso.

Ahora bien, ¿se trata todo de alinear la visión con sus valores y creencias personales y asegurarse de que es convincente? No realmente, hay algunas cosas más que debemos considerar al desarrollar la Visión.

Realista y Alcanzable

Por ejemplo, **si las visiones eficaces son convincentes y desafiantes, también deben ser realistas y alcanzables**. Queremos creer que antes de anunciar al mundo que iban a poner a un hombre en la Luna a finales de la década de los 60, Kennedy consultó con los trabajadores de la NASA para ver si eso era realmente posible. No podemos imaginar que se le ocurra esta idea en el desayuno el mismo día que dio el discurso, ¿verdad? Por lo tanto, asegúrese de que su visión sea desafiante, pero no irrealista.

Marco de Tiempo

Y es por eso por lo que **debe tener en cuenta el marco de tiempo para su Visión**. Para un club deportivo Infantil o un equipo, una visión que abarque de 3 a 5 años puede ser más que suficiente, ya que es mucho más fácil pensar en lo que le gustaría ver en ese tiempo que en un periodo más largo ¡Puede Incluso ser más corto!

Aceptación / Consulta

Otra área que considerar es el hecho de que la aceptación de la visión no sólo vendrá de cuán convincente sea esta, sino también del grado en que los niños, sus familias, entrenadores y cualquier otra persona relevante en el club se sientan dueños de la Visión. Ahora, no siempre es posible o incluso deseable involucrar a todos los miembros del club en el desarrollo de una visión, pero **un cierto nivel de consulta o, al menos, una comunicación clara** de la visión es importante, para que los padres puedan decidir si éste es el club o equipo adecuado para sus hijos.

Alineación

Las declaraciones de visión deben ser acogidas y protegidas por todos o se convertirá en palabras vacías en un cartel colgado en una pared o en una pegatina de un coche. Una vez más, la clave para esta aceptación es asegurar que la filosofía del club y la visión estén claramente alineadas, que los entrenadores entiendan cuáles son y comprueben que también se alinean con las suyas propias; y que los padres y sus hijos tengan la oportunidad de averiguar si están contentos con lo que el club y el entrenador dicen que son.

Brújula Orientación

Hay otra cualidad muy importante de las buenas declaraciones de Visión. **Actúan como una brújula** para todos dentro de un club o equipo. Permiten dar un paso atrás y reflexionar sobre las acciones realizadas en función del objetivo final. Hacen que el proceso de comprobar y desafiar lo que hace como entrenador sea mucho más fácil. También facilitan el proceso de toma de decisiones. Siempre que no esté seguros de algo, es bueno que vuelva a lo básico y se haga preguntas como estas:

- ¿Qué estamos queriendo conseguir a largo plazo?
- ¿Esta acción nos ayuda a alcanzar nuestra meta?
- ¿Se encuentra esta decisión en línea con nuestra Visión y Filosofía?

ACTIVIDAD 1.1 - El Poder del Por Qué



VIEW AND/OR READ

Por favor vea esta breve presentación de **Simon Sinek** sobre el poder de hacerse la pregunta del **POR QUÉ** con el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=ogeT2UngxPg> *Simon Sinek: 10 years of the WHY*. Si está sin conexión, puede leer la transcripción a continuación.

Mucha gente escribe y pregunta por la diferencia entre la pregunta "por qué" y el "POR QUÉ", ya que hablamos de ello, empezamos por el "POR QUÉ". El POR QUÉ es un propósito, causa o creencia, la razón subyacente por la que estamos motivados para hacer algo. La razón por la que existe una empresa, la razón por la que nos apasiona algo. La pregunta "por qué" pretende llegar y afirmar lo mismo en un sentido genérico, como por qué se hace algo, ¿cuál es la razón subyacente de ello? Es por eso que llamé al POR QUÉ, el "POR QUÉ".

Otra razón por la que llamé al POR QUÉ el "POR QUÉ" es porque cuando le preguntaba a la gente, "¿Qué es lo primero: la visión o la misión? La gente lo debatiría. No hay una definición estandarizada de visión o misión. Así que la gente que cree que la misión es lo primero, les pregunté: "¿Cuál es la definición de misión?" Dijeron: "La razón por la cual nos levantamos de la cama por la mañana". La gente que creía que la visión era lo primero decía: "Bueno, es por ella que existe nuestra empresa." Y ya sea la marca o el propósito, todas estas cosas, todos me dieron la misma definición: por qué. Es por eso por lo que lo llamé el "POR QUÉ".

La Charla TED original de Simon tienen millones de visualizaciones en línea y ha servido de inspiración a líderes en muchos ámbitos, desde la educación hasta los negocios y el deporte. Si quiere ver la charla original más extendida, visite este enlace: https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA

Esperemos que la disfrute también.

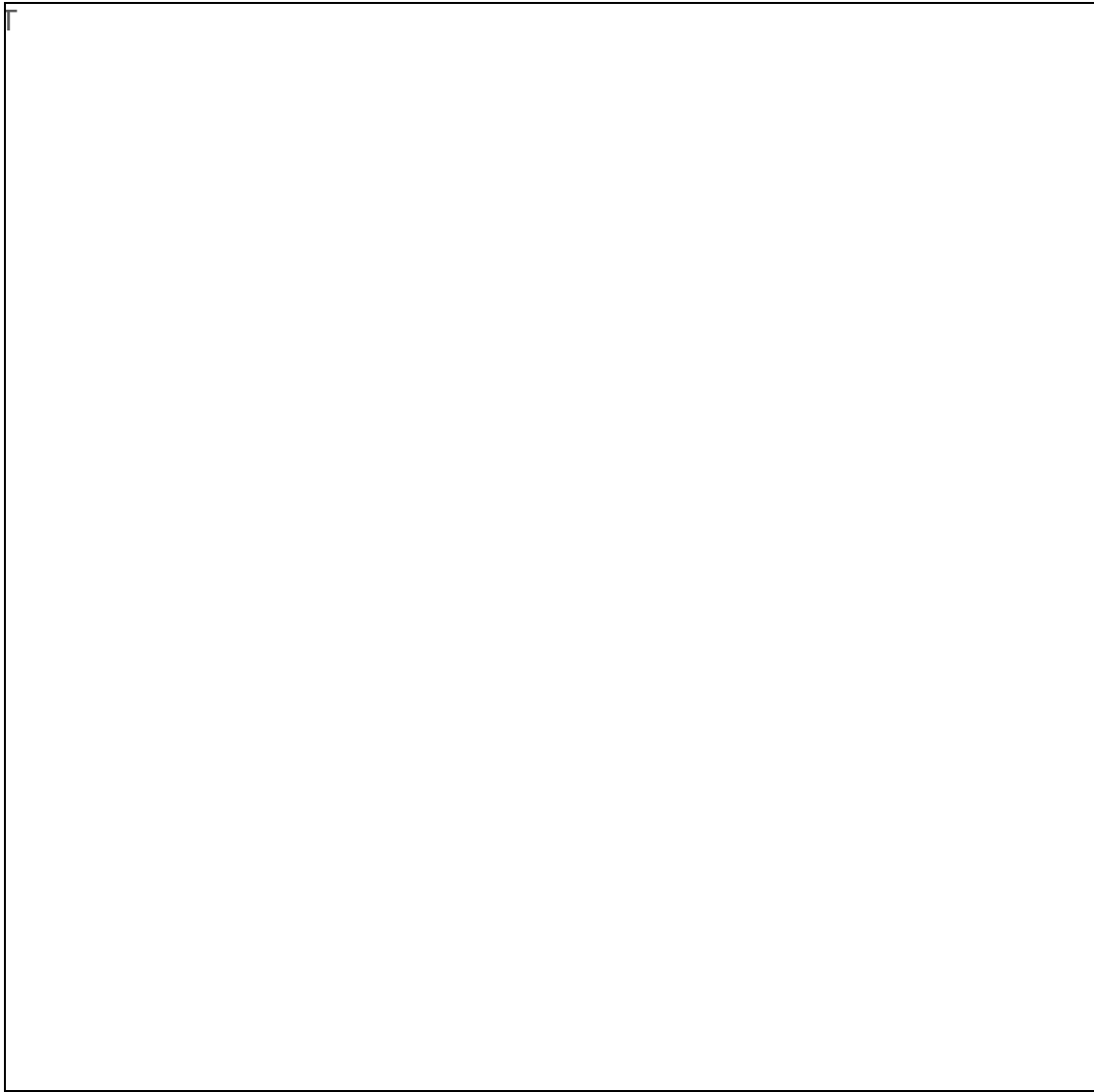
Una vez haya visto la charla de Simon, por favor realice la siguiente TAREA DE ENTRENAMIENTO PERSONAL.



ACTIVIDAD 1.2 - TAREA DE ENTRENAMIENTO PERSONAL - Elabore un Borrador de Declaración de Visión

Por favor revise la declaración de su filosofía personal, valores y creencias del capítulo 2. A continuación, comience por redactar un borrador de su Declaración de Visión para su equipo o club. Recuerde considerar el POR QUÉ, y luego imagine como sería el QUÉ. Seguiremos trabajando en este proyecto después de la próxima sección. Si necesita revisar algo, recuerde que puede volver a ver el vídeo instructivo en el canal de YouTube o volver a leer la Guía de Estudio.

Continuará el trabajo con su borrador después de la próxima sección.



Capítulo 3 - Sección 2

¿Qué es una Declaración de MISIÓN y por qué necesita una?



VISUALIZAR y/o LECTURA

Puede [visualizar esta sección en el MOOC online](#) o puede completar la lectura de esta Guía de Estudio. Si desea reforzar el aprendizaje de estos contenidos, puede realizar ambos.

¿Cómo le ha ido su Visión? ¿Tiene una idea más clara de lo que quiere conseguir con su estilo de entrenar? Si su respuesta es sí, ¡genial! Si no está tan seguro, no se preocupe, la siguiente sección le ayudará a conseguir más claridad.

Ahora que sabemos lo que es una visión, vamos a echar un vistazo al siguiente paso sobre la construcción de la estrategia: **extraer una Declaración de Misión de una Visión.**

Pero antes de hacer esto, por favor haga las siguientes TAREAS DE LA GUÍA DE ESTUDIO.

ACTIVIDAD 2.1 - Cómo redactar una Declaración de Misión



VISUALIZAR y/o LECTURA

Por favor vea este vídeo, *How to write a Mission Statement* by Erica Olsen
<https://www.youtube.com/watch?v=1xs4l349cdc>

Fuente: YouTube/ virtualstrategist

Hola, me llamo Erica Olsen.

La sesión de hoy trata sobre cómo escribir una declaración de misión.

Las declaraciones de misión son fundamentales para cualquier plan estratégico.

Normalmente se elaboran tras haber desarrollado su DAFO y antes de comenzar con el resto de su proceso de planificación. Es esencial porque responde a la pregunta "¿Por qué existimos?" Explica claramente el entorno en el que nos movemos y lo que hay dentro y fuera de nuestro trabajo. Y no es hacia dónde vamos, que es la Visión.

Vamos a analizarlo.

Utilizamos este ejemplo para explicar los componentes de una declaración de misión.

MISSION STATEMENT

Why do we exist?

Checklist:

- Original
- Foundational
- Staff connection
- Memorable
- T-shirt

Usamos esta lista de tareas para hablar de lo que conforma una buena declaración de misión y le vamos a llevar por un proceso simple para crear la suya propia. ¡Vamos allá!

El ejemplo que mostramos aquí es Google, y nos encanta usar estos ejemplos porque son geniales y ¿por qué no tomarlos prestados de los mejores?

Así qué empezando con nuestra misión...

Querría empezar con nuestra misión porque nos ubica un punto al cual orientarse y nos mantiene centrados en la misión. Podría deshacerse de esto más tarde, pero empezamos aquí. Contiene el verbo en presente: "organizar". Explicamos lo que hacemos, "organizar la información mundial"

¿Para quién? en este caso, "el mundo". ¿Y cuál es el beneficio para nosotros?

¿Cuál es el beneficio para el mundo? "Hacer la información accesible y útil a nivel mundial".

Es muy directa.

Sabemos que las misiones no son así de fáciles de redactar, aquí hay una lista de tareas para asegurar de que la suya es apropiada.

Empezando con, necesidad de ser original.

Este ejemplo es claramente original de Google. No se la han robado a nadie, no suena como la misión de otras empresas, suena como la declaración de misión de Google.

Asegúrese de que la suya es original.

Tiene que ser fundamental. Ya he mencionado esto, pero no quiere cambiarla constantemente.

Tal vez ajustar algún apartado, pero lo ideal sería no hacerlo. Usted quiere una misión que se mantenga en el tiempo. Por lo tanto, tiene que ser fundamental.

Conectar con el personal. Una buena misión... y sabe que la suya es buena, ocurre cuando cada miembro del personal se despierta por la mañana y conoce su propósito y la razón por la que viene a trabajar cada día, expresada en su misión. Y para hacer esto, debe ser memorable. Memorable significa que es breve y concisa.

Y ese es, sin duda, el equilibrio para impactar con una gran declaración de misión. Así que esta es su prueba de fuego. La misión necesita caber en una camiseta y que su personal la llevaría puesta. Si logra estos dos objetivos, sabe que ha obtenido una gran declaración de misión.

Entonces, ¿cómo se escribe una? A veces puede ser difícil. Por lo que es beneficioso obtener información o ideas de su organización.

Reúna las ideas de sus trabajadores si le parece bien con una encuesta o bien usando grupos reducidos. Recoja toda esa información, resúmalas y elabore un par de versiones. Puede hacerlo por su cuenta o puede ayudarse de sus compañeros en la organización que tengan gusto por copiar y transcribir documentos y le ayuden a redactar un par de versiones diferentes. Tome esas versiones y haga que su equipo de trabajo elija una, o muéstrelas a su organización y haga que voten por una u otra.

Este simple proceso le ayudará a no divagar en todo tipo de distintas direcciones y pierda tiempo elaborando declaraciones de misión.

Con esto dicho, espero que le ayude a redactar la suya propia.

Gracias por su atención. Que tenga un buen plan estratégico.

Por favor, lea también este breve artículo: <https://articles.bplans.com/writing-a-mission-statement/>

DECLARACIÓN DE MISIÓN

Esperamos que esto le haya venido bien. Vamos a examinar qué es una Declaración de Misión, qué es lo que hace y por qué la necesita.

Mientras que la Visión habla de la futura imagen que deseamos ver como resultado de nuestras acciones, **la misión es más bien acerca de esas acciones, lo que realmente hace para materializar esa visión**, en otras palabras, **define nuestro principal trabajo** a un alto nivel.

Volvamos a una de las visiones modelo para el Club de Natación Neptuno (Capítulo 4, Sección 1). Digamos que estamos de acuerdo en que nuestra Visión es:

“Los niños de todas las edades y sus familias llevan un estilo de vida saludable a través de la natación sin importar su nivel de habilidad”.

La Declaración de Misión del Club Neptuno tendría que proporcionar una idea clara y concisa de lo que el club hará para apoyar a los niños y a las familias a llevar un estilo de vida saludable. Tal vez podría ser algo como esto:

“El Club de Natación Neptuno ofrece una amplia gama de actividades acuáticas para toda la familia y para todos los niveles de habilidad, desde principiantes hasta nadadores de recreación y nadadores de rendimiento”.

Por lo tanto, la Declaración de Misión contiene las principales acciones tangibles que ayudarán a hacer realidad la Visión. En este caso, es el hecho de que el Club Neptuno ofrecerá una amplia gama de actividades para todos los miembros.

Las Declaraciones de Misión son importantes porque mientras que las Visiones son los sueños convincentes que, por así decirlo, "te sacan de la cama por la mañana", **la Declaración de Misión comienza por destacar lo que se requiere hacer realmente para alcanzar lo soñado.** Hacen que la Visión sea un poco más real y visible. Es por esto, que **las Declaraciones de Misión actúan como un puente entre la sublime Visión y la Misión esencial.** Este aspecto lo cubrirá en la siguiente sección.

Sin embargo, al igual que las Visiones, **las Declaraciones de Misión claras y sólidas nos ayudan a mantenernos en el buen camino** y nos asegura de que no nos alejamos de nuestros valores, creencias y objetivos generales. **También ayudan a que todo esté bajo control.** Una vez más, el proceso de toma de decisiones se simplifica cuando se formulan preguntas como:

- ¿Se asemeja esta acción o nueva iniciativa con nuestra Misión?
- ¿Nos ayuda esta decisión a cumplir con nuestra Misión?
- ¿Qué parte de nuestra Misión tendría que sacrificarse si hiciéramos esto?

Bien, ahora **volvamos a la Declaración de Visión** que había creado previamente. En primer lugar, repásela, ¿está todavía satisfecho con ella? ¿Hay algo que quiera cambiar después de haber completado esta sección?

Ahora, es el momento de que **elabore una Declaración de Misión que explique en pocas palabras cómo usted o su club van a cumplir esa Visión.**



ACTIVIDAD 2.2 - TAREA DE ENTRENAMIENTO PERSONAL - De la Declaración de

Visión a la de Misión

Visión

Revise, reflexione, edite y vuelva a redactar su Visión aquí:

Declaración de Misión

Identifique las palabras clave que le gustaría Incluir en su Declaración de Misión (que enlacen con su Visión, creencias y Filosofía de Entrenador). Luego redacte en 1 a 3 líneas su Declaración de Misión:

Es probable que hay algo de duplicación entre la Misión y la Visión. No hay ningún problema por ello. De hecho, muchas veces puede acabar con una Visión y Misión combinada por la sustancial superposición que se produce. Por ejemplo, en el Club de Natación Neptuno una declaración combinada podría ser algo así:

“El Club de Natación Neptuno tiene como objetivo apoyar a los niños y a sus familias para que lleven un estilo de vida saludable, proporcionando una amplia gama de actividades acuáticas para todos los niveles de habilidad, desde principiantes, hasta nadadores de ocio y nadadores de alto rendimiento”.

Capítulo 3 - Sección 3 - Parte 1

Estrategia 101 - Las Bases



VISUALIZAR y/o LECTURA

Puede [visualizar esta sección en el MOOC online](#) o puede completar la lectura de esta Guía de Estudio. Si desea reforzar el aprendizaje de estos contenidos, puede realizar ambos.

¿Cómo va su visión y misión? ¿Ha tenido algún avance? Esperamos que por lo menos, el haber considerado sus valores y creencias, y haber dedicado tiempo a elaborar una visión y misión para su equipo o club, haya sido un valioso **ejercicio de concienciación** para usted.

Ahora que sabe cómo es el producto final y que hemos descrito a grandes rasgos de qué se trata nuestro club, es el momento de mancharse las manos y **empezar a poner en marcha una estrategia** que se convierta en la para el éxito como entrenadores. Es hora de identificar los pasos y acciones clave que le ayudarán a sacar el máximo provecho de su entorno y le acercarán a la realización de la Visión y Misión.

Por favor, tenga en cuenta que cuando hablamos de estrategia en esta sección, **NO nos referimos a las tácticas** utilizadas para ganar partidos, carreras o peleas. Lo que vamos a discutir es más sobre **la estrategia global necesaria para maximizar las posibilidades de éxito de su programa**. Y aquí el éxito se define por los objetivos y metas establecidos en su Visión y Misión. Dicho esto, el proceso para llegar a una estrategia táctica para una competición deportiva real es en realidad muy similar a cómo generamos la estrategia más general.

Antes de continuar, por favor vea estos dos vídeos (y/o lea las transcripciones).

En el primer vídeo, vamos a echar un vistazo a lo que significa "estrategia" en un contexto empresarial para ver qué podemos aprender de ella. en el segundo, vamos a escuchar a un entrenador hablar de estrategia.

Vídeo 1 - <https://www.youtube.com/watch?v=uhfFoINNEKI>

Fuente: YouTube Mind Tools

Estrategia es una palabra que se menciona mucho en los negocios. Pero ¿qué es la estrategia? ¿Y qué tiene que ver con el trabajo que hace todos los días? Realmente no hay una respuesta definitiva a lo que es la estrategia, porque cada uno tiene su propia opinión. Sin embargo, una buena

manera de verlo es preguntarse: "¿Qué tenemos que hacer para ganar en nuestro mercado?"

Esta es la pregunta clave que necesita responder cuando desarrolla una estrategia. Esta pregunta también demuestra que desarrollar una estrategia no implica analizar una sola cosa. Más bien, implica entender su mundo en detalle, y luego trazar su mejor ruta posible hacia el éxito. Puede tomarle mucho tiempo pensar y analizar para hacer esto correctamente. El desarrollo de la estrategia debe realizarse en tres niveles. El primer nivel es la estrategia corporativa. Para las organizaciones con muchas unidades de negocio diferentes, esto determina cómo la organización, como un todo, apoya y aumenta el valor de las unidades de negocio dentro de ella.

El siguiente nivel es la estrategia de la unidad de negocio. Este describe cómo las unidades de negocio individuales compiten y ganan en sus propios mercados individuales. Los objetivos de la estrategia de la unidad de negocio deben estar en línea con los objetivos de la estrategia corporativa. El último nivel de estrategia es la estrategia de equipo. Cada equipo dentro de una unidad de negocio tiene su propia contribución que hacer, lo que significa que necesita su propia estrategia para lograr las metas y objetivos más amplios de la organización.

Independientemente de cuál sea su función, su trabajo contribuye a la estrategia de su equipo, lo que contribuye a la estrategia de la unidad de negocio, que a su vez contribuye a la estrategia corporativa más amplia. Cada nivel es necesario e importante para el éxito de su empresa.

Vídeo 2 - <https://www.youtube.com/watch?v=KFdn9Rr-FJ8>

Fuente: Championship Productions

Guy Edson, Director Técnico de la Asociación Americana de Entrenadores de Natación, explica aspectos básicos tales como ser organizado y entender los resultados de planificar.

Algunos de ustedes son entrenadores intuitivos; les gusta tirarse de cabeza a la piscina. Les gusta acercarse al borde de la piscina y hacer ejercicios, y algunos de ustedes son muy buenos en eso. Esta presentación les va a volver locos ¿de acuerdo? y algunos de ustedes son muy organizados, les gusta ser organizados.

Si son como yo, llegan al al borde del TOC y les va a encantar esta presentación, espero. Y para todos, lo que realmente estoy tratando de hacer es pedirles que sean cumplidores y responsables, esto tiene enormes beneficios. Uno de

ellos, van a obtener mejores resultados, van a ser capaces de hacer un seguimiento de lo que han estado haciendo, de modo que si han tenido un gran año ya saben qué hacer de nuevo. Pero si tuvieron un mal año, ya sabe lo que no deben hacer . Creo que lleva a una mayor estabilidad porque cuando la vida es buena en un equipo, generalmente la vida va a ser buena en todas partes. Tienen más apoyo y personalmente creo que es más divertido.

Hay otra razón que no tengo apuntada, que es que cuando estoy en el borde entrenando a niños de la misma edad, siento una tremenda responsabilidad de esos papás y mamás que están pagando dinero para que los niños estén allí y siento que estoy allí para hacer el mejor servicio posible que soy capaz de hacer para ellos. Y a menos que esté planeando los entrenamientos, no creo que eso vaya a suceder.

Bien ¿Qué le ha parecido? ¿Con qué palabras o ideas clave se ha quedado? A continuación, le mostramos lo que creemos que es muy importante comprender acerca de la estrategia.

La elaboración de estrategias puede definirse como **el proceso de trazar las acciones que conducen a la mayor probabilidad de éxito**. Ahora, como tal, no tiene que ser súper complejo. Realmente depende de cosas como el tamaño de su club o equipo, de la variedad de objetivos que tenga, del número de personas que influyen en lo que hace como entrenador, etc.

En términos simples, se **trata de hacer claros los pasos necesarios para cumplir la visión** y lograr la misión. En definitiva, se trata de:

- ¿Qué queremos? (Las metas)
- ¿Qué tiene que pasar? (las acciones)
- ¿En qué orden? (las prioridades)
- ¿Quién tiene que hacerlo? (la responsabilidad)
- ¿Qué recursos se necesitan para llevarlo a cabo? (los recursos)

Así suena fácil ¿verdad? Bueno, hay algunas maneras de facilitar el proceso.

ESTABLECER METAS ESTRATÉGICAS

Una manera de desarrollar una estrategia es **trabajar a partir de la meta final**, que debería estar en alguna parte de las Declaraciones de Visión y Misión y proponer algún tipo de

objetivos tangibles que proporcionen la claridad necesaria para comenzar a desarrollar una estrategia de pleno derecho.

Estos objetivos, en la medida de lo posible, **deben formularse de manera INTELIGENTE: específica, medible, responsable, realista y basada en el tiempo.**

Volviendo al ejemplo del Club Neptuno, si su misión es proporcionar una amplia gama de actividades acuáticas para los niños y sus familias, se podía argumentar que algunos de los objetivos tangibles pueden ser del tipo:

- **Dentro de 2 años queremos ofrecer una sesión a la semana para cada grupo de participantes verificado (por ejemplo, para jóvenes principiantes, adultos principiantes, adolescentes y adultos recreativos, etc.). El responsable de la comunidad del club será el responsable de que esto suceda.**
- **Dentro de 2 años queremos tener un programa de rendimiento que abarque desde los menores de 12 años hasta los menores de 18 años con 100 nadadores participando. El Director de Alto Rendimiento será responsable de esta área.**

Se puede imaginar que, al desarrollar su estrategia y el plan estratégico para cada uno de estos objetivos principales, podría crear múltiples objetivos secundarios, a veces llamados objetivos de proceso o prioridades estratégicas que ayuden a alcanzar los objetivos principales.

Por ejemplo, si tomamos el primer objetivo de ofrecer al menos una sesión a la semana para todos los grupos de participantes identificados, podríamos imaginarnos algunos de los elementos clave que habría que poner en marcha para lograrlo- Como pueden ser:

- Crear un programa completo de sesiones que cubra un amplio rango de edades y necesidades
- Garantizar los tiempos de la piscina
- Asegurarse de que haya suficientes entrenadores para estas nuevas sesiones
- Crear materiales de marketing y canales de comunicación para publicitar las sesiones

De nuevo, puede ver que **la clave es seguir trabajando hacia atrás desde la meta final y seguir descomponiéndola en pedazos más pequeños** hasta que llegue al nivel de las acciones. Por ejemplo, para garantizar los horarios de la piscina, el responsable de la comunidad tendrá que hablar con el administrador de la piscina y acordar las franjas horarias a las que el club puede acceder ¿cierto?

Capítulo 3 - Sección 3 - Parte 2

Estrategia 101 - Construyendo su Estrategia



VISUALIZAR y/o LECTURA

PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

Puede [visualizar esta sección en el MOOC online](#) o puede completar la lectura de esta Guía de Estudio. Si desea reforzar el aprendizaje de estos contenidos, puede realizar ambos.

Una parte fundamental de la planificación de acciones es Identificar sus prioridades estratégicas.

ASIGNACIÓN DE PRIORIDADES

Ahora bien, al realizar un ejercicio de Asignación de Prioridades, puede resultar un poco abrumador cuando escribimos todas las cosas que podríamos hacer para lograr nuestra misión y visión y en qué orden. ¡Puede que haya demasiados aspectos para darle sentido!

Si este es el caso, puede ser útil hacer un pequeño ejercicio de asignación de prioridades **llamado la Matriz de Toma de Decisiones de Eisenhower**. Esta es una forma muy

sencilla y productiva de ver gráficamente **cuáles son los aspectos más importantes y urgentes de nuestra estrategia.**

Matriz de Toma de Decisiones de Eisenhower



La matriz

está

creada por dos ejes:

- En el eje horizontal, tenemos **el nivel de urgencia**, de no urgente a urgente
- En el eje vertical, tenemos el nivel de importancia, de no importante a importante

La Matriz de Eisenhower **contiene**, por lo tanto, **cuatro cuadrantes** que se denominan: importante y urgente; importante y no urgente; no importante y no urgente y no importante y urgente.

A continuación, debe colocar todas las acciones que ha identificado como necesarias para cumplir su misión y visión en el cuadrante correspondiente de acuerdo con su grado de urgencia e importancia.

Así es, las acciones de Urgente + Importante son sus prioridades. Ellos son los que conformarán o destruirán su plan. ¿Y qué pasa con las otras...? Bueno, eso es fácil.

- Las que son no urgente y no importantes se descartan a menos que tengamos tiempo y recursos ilimitados, lo cual rara vez ocurre.

- Para las importantes y no urgentes, tendrá que establecer un marco de tiempo para hacerlas, ya que en algún momento probablemente pasen a ser del cuadrante de urgente e importante.
- Respecto a las no importante y no urgente, tiene que ser discreto, pero si no son importantes... probablemente tengan que ser guardadas en un cajón hasta que tenga más tiempo para lidiar con ellas... o puede delegarlas a alguien

Muy bien, ahora es su turno, complete la siguiente actividad.



ACTIVIDAD 3.1 - TAREA PERSONAL – Priorización

Por favor realice un trabajo de reflexión hacia atrás comenzado por su visión y misión para identificar las acciones clave que necesita tomar para hacer realidad esas declaraciones. Colóquelas en el cuadrante correspondiente.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE		
NO IMPORTANTE		

Ahora, ¿

¿Cómo lo harás en este ejercicio que ha priorizado las más vitales?

Ahora que ha establecido sus prioridades, otro ejercicio muy útil para completar la Matriz de Toma de Decisiones de Eisenhower es lo que se conoce como un análisis DAFO.

ANÁLISIS DAFO

Los análisis DAFO **se han utilizado en las empresas y en el ejército desde los años 60**. En pocas palabras, el proceso gira en torno a la **evaluación de los factores internos y externos** que influyen favorable o desfavorablemente en nuestras posibilidades de hacer realidad la visión y misión.

Obviamente, en los negocios y en el ejército, y en el deporte profesional, el análisis DAFO se lleva a cabo en el contexto de la competencia extrema, ya se trate de ganar una guerra, ganar más dinero que la empresa de al lado o ganar la Liga Champions.

En el contexto del deporte infantil y juvenil, nuestra suposición es que el análisis DAFO se centrará más en la comprensión de cómo vamos a hacer realidad nuestra visión, que puede incluir o no una competición contra cualquier otro club o equipo. Lo que se está tratando de decir es que, **en el deporte infantil, la atención debe centrarse en lo que tenemos que hacer para ofrecer a los niños la mejor experiencia posible**.

De todas formas, creemos que el análisis DAFO seguirá siendo útil.

Los factores internos incluyen Fortalezas (F) y Debilidades (D) mientras que los factores externos son las Oportunidades (O) y las Amenazas (A). Veamos esto con algo más de detalle.

- **Factores Internos**
 - **Las Fortalezas son todas aquellas áreas en las que ya lo estamos haciendo bastante bien** y que son importantes para el resultado final de lograr nuestra misión.
 - **Las Debilidades son aquellas áreas en las que quizás no somos tan fuertes** y que, si se refuerzan, marcarían una gran diferencia.
- **Factores Externos**
 - **Oportunidades:** en nuestro caso, las oportunidades externas son aquellos factores que no dependen tanto de nosotros, pero que podríamos utilizar en nuestro beneficio para aumentar nuestras posibilidades de éxito.
 - **Amenazas:** lo opuesto a oportunidades; factores que no dependen de nosotros, pero que podemos mitigar o mejorar para que el impacto en nuestras posibilidades de éxito sea menor.

Por lo tanto, una buena estrategia buscará maximizar los factores favorables (fortalezas y oportunidades) y mitigar los negativos (debilidades y amenazas).

Con el propósito de llevar a cabo un análisis DAFO significativo, los entrenadores necesitan crear preguntas relevantes para los niños a los que entrenan, equipos y clubes bajo cada uno de los encabezados. Veamos algunos ejemplos de las preguntas que podemos hacernos a nosotros mismos:

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué somos buenos como equipo o club? - ¿En qué son buenos nuestros entrenadores? - ¿En qué son buenos nuestros niños y sus familias? - ¿Qué hacemos mejor que otros? - ¿Qué es lo que nos hace únicos? 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué aspectos podrían mejorarse como equipo o club? - ¿En qué podrían mejorar nuestros entrenadores? - ¿En qué podrían mejorar nuestros niños y sus familias? - ¿En qué áreas tenemos deficiencias? - ¿Qué tipo de habilidades escasean?
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Existen elementos del contexto en torno al club o equipo que juegan o podrían jugar a nuestro favor? ¿Cómo? - ¿Ha pasado algo recientemente en el equipo o club que pueda ser utilizado para nuestro beneficio? 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen elementos del contexto en torno al club o equipo que juegan o podrían jugar en nuestra contra? ¿Cómo? - ¿Ha pasado algo recientemente en el equipo o club que pueda ser perjudicial para nuestros objetivos?

Siempre que sea posible, las respuestas a las preguntas deben basarse en datos fiables, de este modo podemos saber que estamos trabajando con hechos y no con corazonadas.



ACTIVIDAD 3.1 – TAREA PERSONAL – ANÁLISIS DAFOT

Por favor, utilice la siguiente plantilla DAFO para analizar más a fondo su equipo, club o programa.

Fortalezas	Debilidades

Oportunidades	Amenazas

¿Qué aspecto tiene ahora? Una vez finalizado el DAFO, los resultados pueden utilizarse para orientar el desarrollo de la estrategia global. Por ejemplo, establecer oportunidades en posibles fortalezas puede ser muy fructífero.

Una vez llegado a este punto en el que se ha llevado a cabo un análisis bastante sólido de lo que estamos tratando de lograr y de lo que necesitamos para lograrlo, es importante que entienda que sería prudente revisar su visión y objetivos en caso de que los actuales parezcan poco realistas debido a lo que ha descubierto durante el análisis.

Y ahora, un breve **descargo de responsabilidad**:

Para algunos de ustedes, puede parecer que todo esto le suponga demasiado problema para su función actual; puede que sea un padre-entrenador que entrena una hora a la semana y luego tiene un partido durante el fin de semana ¡y puede que tenga razón!

Aun así, algunas de estas ideas pueden ayudarle a dar más sentido a su situación actual y a averiguar cómo mejorarla. Y ¿quién sabe? su compromiso y responsabilidades pueden crecer a medida que su hijo crezca y avance de categoría, y todo esto puede serle útil en el futuro.

Por último, queremos enfatizar una vez más que la forma en que desarrollamos una estrategia **depende mucho del contexto**: por ejemplo, si usted entrena una hora a la semana a un grupo de niños de 7 años, su estrategia puede ser muy simple, y sus objetivos a largo plazo pueden estar a sólo 6 meses de distancia. Sin embargo, si usted entrena en un club de gimnasia y los niños de 10 años están haciendo más de 20 horas semanales y compitiendo de forma regular, su estrategia puede ser un poco más a largo plazo y tener más piezas en movimiento.

Al final, el desarrollo de la estrategia consiste en asegurarse de que se tiene claro lo que se quiere lograr y cómo se va a lograr. cuanto más complejos o lejanos en el

tiempo estén los objetivos, probablemente más compleja tendrá que ser la estrategia, pero depende de lo que usted decida.

Ahora es el momento de que usted tenga la oportunidad de desarrollar su estrategia en la próxima actividad:



ACTIVIDAD 3.3 – TAREA PERSONAL – Creando su Propia Estrategia (Unificando Todas las Partes)

A lo largo de este capítulo, ha desarrollado todos los elementos de su estrategia. Puede serle útil reunirlos todos y reflexionar sobre su trabajo. Esto le dará la oportunidad de realizar cualquier cambio.

Visión
Misión
Objetivos Estratégico/Acciones

Asignación de Prioridades	
1. REALIZAR	2. PLANIFICAR
3. DELEGAR	4. DESCARTAR

ANÁLISIS DAFO	
Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas
Notas/Comentarios	

Capítulo 3 – Resumen y Conclusiones

Creando una Visión y Estrategia para su Equipo o Club



VISUALIZAR y/o LECTURA

Puede [visualizar esta sección en el MOOC online](#) o puede completar la lectura de esta Guía de Estudio. Si desea reforzar el aprendizaje de estos contenidos, puede realizar ambos.

¡Bueno, entrenador, lo ha hecho muy bien!

Hemos introducido muchas ideas y conceptos sobre la Visión, Misión y Estrategia. Hay mucho que asimilar, y por ello le ofrecemos un resumen rápido a continuación.

¿Qué es una Visión?

Recuerde, una Visión describe exactamente lo que desea ver en el futuro. Así es cómo quiere que se vea su mundo como resultado de su trabajo como entrenador en sus sesiones. Una Visión es fundamental porque guiará a su Misión y a su estrategia como si se tratara de una brújula. No olvide, sin embargo, que su Visión debe comenzar con el POR QUÉ y terminar con el QUÉ. Sólo cuando haya elaborado el POR QUÉ y el QUÉ, podrá entonces preocuparse del CÓMO.

¿Qué pasa con la Misión?

Mientras que la Visión habla de la futura imagen que desea ver como resultado de sus acciones, la Misión trata más bien sobre esas acciones, lo que realmente hace para materializar su Visión. En otras palabras, define nuestro principal trabajo a un alto nivel.

Las declaraciones de Misión son importantes porque, mientras que las visiones son los sueños convincentes que, por así decirlo, “le sacan de la cama por la mañana”, la declaración de Misión empieza por señalar lo que tiene que hacer para llegar a alcanzar lo soñado. Hacen que la Visión sea más realista y visible. Debido a esto, las declaraciones de misión actúan como un Puente entre la sublime visión y la estrategia esencial.

Recuerde, es probable que se haya algo de duplicación entre la Visión y la Misión. Y está perfectamente bien. De hecho, muchas veces puede terminar con una Visión y Misión combinadas debido a la sustancial superposición que se produce.

Y Finalmente ¿Qué es una Estrategia?

La elaboración de estrategias puede definirse como el proceso de trazar las acciones que conducen a la mayor probabilidad de éxito. No tiene que ser super compleja. realmente depende de cosas como el tamaño de su organización, la variedad de objetivos que tenga, cuantas personas tienen un impacto en su trabajo como entrenador, etc.

En simples términos, se trata de dejar claros los pasos necesarios para cumplir la Visión y lograr la Misión; se trata de lo que tiene que suceder, en qué orden, quién tiene que hacerlo, y qué recursos se precisan para hacerlo.

No olvide que, para algunos de ustedes, puede parecer que todo esto es demasiado problemático para su rol actual – puede que sea un padre-entrenador que entrena una hora a la semana y luego tiene un partido durante el fin de semana ¡y puede que tenga razón! Aun así, algunas de estas ideas pueden ayudarle a dar más sentido a su situación actual y a averiguar cómo mejorarla. Y ¿quién sabe? su compromiso y responsabilidades pueden crecer a medida que su hijo crezca y avance de categoría, y todo esto puede serle útil en el futuro.

Ahora, complete la **Prueba** del Capítulo 3. Esta Prueba le ayudará a repasar todas estas ideas de nuevo y a asegurarse de que puede revisar todo lo que no tenga sentido.



TAREA DE LA GUÍA DE ESTUDIO: PRUEBA

1. Empareja las palabras con sus enunciados

Visión

Misión

Elaboración de Estrategia

- a) Describe exactamente lo que deseamos ver en el futuro
- b) El proceso de trazar las acciones que lleven a la mayor posibilidad de éxito

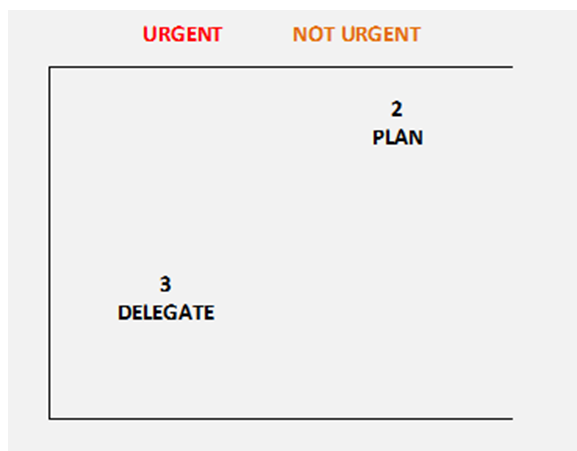
c) Trata sobre esas acciones, de lo que realmente haremos para alcanzar los objetivos

2. ¿Qué son objetivos INTELIGENTES (SMART)?

E
M
R
R
B

3. En sus propias palabras, describa ¿por qué existen las declaraciones de Misión?

4. Rellene las secciones que faltan en la Matriz de toma de Decisiones de Eisenhower





P1

La Visión describe exactamente lo que deseamos ver en el futuro

La Misión trata sobre esas acciones, de lo que realmente haremos para alcanzar los objetivos

La Elaboración de Estrategia es como el proceso de trazar las acciones que lleven a la mayor posibilidad de éxito

P2

¿Qué son objetivos INTELIGENTES (SMART)?

Específicos

Medibles

Responsables

Realistas

Basados en el Tiempo

P4

Ver La Matriz de toma de Decisiones de Eisenhower

Capítulo 3 – Tareas Finales



ACTIVIDAD FINAL 1 – ENTRENANDO CON OTROS/ENTRENANDO EN SU ENTORNO

Por favor, haga una presentación (PowerPoint, Keynote, Prezi o simplemente en Word) con la que se siente cómodo haciendo en frente del resto de entrenadores de su club o a los padres y los jugadores.

Si quiere ir incluso más lejos... Una vez haya hecho la presentación, compártala con sus compañeros o los padres y observe lo que hacen con ella.