

FEDERACIÓN de CASTILLA Y LEÓN de FÚTBOL



PLAN FÚTBOL  
ESTRATÉGICO  
2020-2024



URO



FEDERACIÓN de CASTILLA Y LEÓN  
DE FÚTBOL

© Federación de Castilla y León de Fútbol

Estrategia FCyLF: Marcelino S. Maté Martínez,  
Francisco Menéndez Gutiérrez y Arianna Carralero Sánchez.



# PRESENTACIÓN

El fútbol avanza tan rápido como la vida. Deben de ser los organismos que lo rigen, entre ellos las Federaciones Autonómicas, quienes establezcan los criterios y propósitos que hagan ese progreso cualitativo y positivo. La vertiginosa transformación social y tecnológica en la que nos encontramos arrastra y toca todos los ámbitos de la vida, también el fútbol.

La Federación de Castilla y León de Fútbol trata, como viene siendo seña de su identidad y de su trabajo, de avanzar conforme a los tiempos, escuchando las necesidades de sus afiliados con el objeto de aportar sus recursos para la mejora de las diferentes áreas.

El aprendizaje de nuestros aciertos y nuestros errores, tras casi cien años de vida, la información de nuestro entorno interno y externo y el interés por el desarrollo del fútbol dentro de nuestra Comunidad nos impulsa a mirar al futuro con la certeza de dotar de un valor añadido a la planificación que se venía desarrollando. Hemos de mirar al futuro para ejecutar este plan, teniendo en cuenta los focos de alerta y acción que vamos detectando.

Con este plan, como soporte y apoyo a la actividad federativa diaria, nos encontraremos inmersos en un ciclo de planificación cuatrienal, donde trabajaremos ejecutando las medidas que aquí se detallan, guiados por nuestra razón de ser, con nuestros valores, como transmisores, para llegar a la excelencia.

Vamos a seguir trabajando, pretendiendo que este proyecto sea lo suficientemente ambicioso, y, necesariamente realista, para satisfacer lo que nuestra tierra y nuestro fútbol espera, demanda y necesita; alcanzando una repercusión deportiva y social beneficiosa para el crecimiento de este deporte en Castilla y León.

*Marcelino S. Maté*

*Presidente de la Federación de Castilla y León de Fútbol*



# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	2
ÍNDICE .....	2
INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN .....	4
CONTEXTUALIZACIÓN .....	7
ANÁLISIS EXTERNO PEST-EL .....	7
ANÁLISIS INTERNO.....	10
DAFO-CAME .....	17
VALORES .....	18
MISIÓN .....	19
VISIÓN .....	19
OBJETIVOS 2020-2024.....	20
PLAN DE ACCIÓN .....	26
TEMPORALIZACIÓN DEL PROYECTO: DIAGRAMA DE GANTT	32
DIAGRAMA TRABAJO AÑO 2020 .....	35
INDICADORES DE SEGUIMIENTO.....	37
RESPONSABLES DE PROYECTOS .....	41
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN .....	42

# INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El fútbol está asociado a la pasión, a la emoción, al entusiasmo y a la dedicación. Además se añade que es el único deporte realmente global, ya que su influencia se deja sentir en todas las esferas: económica, política, social y cultural convirtiéndolo en una de las herramientas de masas más potentes. Desarrollamos una cultura individual y común y una educación a través del fútbol.

Aprovechando esta influencia a todos los niveles, no podemos descuidar su gestión por parte de las entidades competentes dentro de los diferentes marcos legales, ya que de ellas dependerá su buen uso en las distintas áreas.

Así como la 'incertidumbre del resultado' es un aspecto fundamental del deporte, no lo debe ser en su gestión llevada a cabo de una manera responsable, planificada y eficiente.

Chelladurai (1994)<sup>1</sup> define la gestión de una organización deportiva como la "coordinación de recursos, entre los que se incluyen la tecnología de la información, los procedimientos, el personal y la contingencia situacional del liderazgo para la producción y el intercambio de servicios deportivos." Parece evidente que para cualquier acción es necesario analizar la situación de partida para

obtener el conocimiento pertinente y poder realizar un planteamiento y desarrollo de estrategias con el objetivo de alcanzar los objetivos marcados, acordes a los valores y la misión de la entidad.

El fútbol, y en concreto, el fútbol de Castilla y León no es ajeno a esa necesidad, es más, se hace más necesario siendo el deporte una de las actividades humanas más importante y el fútbol su disciplina 'rey'.

Además, por los tiempos cambiantes que corren y con un ritmo de actualización vertiginoso donde cualquier acción se queda obsoleta en breves periodos de tiempo y las nuevas tecnologías hacen que se cree un nuevo clima de tratamiento y gestión de la información y comunicación, es lógico que surjan nuevas necesidades constantes y que las empresas e instituciones deban estar preparadas para los cambios y adaptaciones a las demandas que se requieran.

Por todo ello, se hace necesaria la creación de una ruta de actuación con vistas al futuro, siendo necesario y oportuno.

El Plan Estratégico de la Federación de Castilla y León de Fútbol surge como respuesta a la necesidad de recoger y sistematizar las políticas planteadas en el periodo determinado de 2020-2024 en un documento de referencia ligado a la realidad del balompié castellano y leonés, para establecer unos objetivos delimitados en el tiempo y aunar fuerzas con todos los agentes implicados en nuestro fútbol para emprender un camino de mejoras, evolución, transparencia y cercanía que nos sitúe como referencia del buen hacer en la gestión del fútbol a todos los niveles.

Este documento se lleva a cabo en la línea de actuación y bajo un programa de trabajo implantado desde UEFA para las diferentes Asociaciones Nacionales siguiendo la referencia de su guía "Together for the future of football" y en coordinación con la Real Federación Española de Fútbol, de aquí en adelante RFEF.

### -PROCESO DE ELABORACIÓN

Una de las conclusiones a las que llegan todos los expertos sobre la gestión del deporte español es la imprescindible vertebración de los modelos de gestión a partir de estructuras debidamente profesionalizadas y con la dedicación suficiente para atender a los retos estratégicos, organizativos y administrativos que plantea la dinámica de élite del fútbol español. Por ello nace el impulso desde la RFEF en consonancia con la UEFA para implantar en las diferentes federaciones territoriales un órgano encargado de las acciones estratégicas que además contribuya al desarrollo del plan estratégico nacional con acciones conjuntas y participación efectiva en las decisiones estratégicas del conjunto del fútbol español.

La metodología se basa en la creación de un órgano de estrategia en la FCyLF configurado por el Presidente, D. Marcelino S. Maté Martínez ; el Secretario General, D. Francisco Menéndez Gutiérrez y la Directora de planificación estratégica, Dña. Arianna Carralero Sánchez; que trabaje en representación de todos los sectores implicados en el ente federativo para la formulación, ejecución y evaluación del plan, y paralelamente representar a la Federación de Castilla y León en el grupo de estrategia a nivel nacional formulando el Plan Estratégico RFEF 2020-2024 reunidos en diferentes fechas a lo largo de 2019 en La Ciudad del Fútbol de Las Rozas. El trabajo a nivel territorial se apoya en una Comisión de Estrategia FCYLF creada con objeto de recoger la perspectiva y aportaciones de todos los grupos de influencia en el fútbol de Castilla y León.

<sup>1</sup> Chelladurai (1994): "Sport management: Defining the field". *European Journal of Sport Management*, 1:1,7-21.

## -CONFIGURACIÓN COMISIÓN ESTRATEGIA

### DIRECTIVOS

Presidente | **Marcelino S. Maté**  
Vicepresidente | **Manuel Heredia** -Delegado provincial en Valladolid-  
Vicepresidente | **Eduardo Domínguez Garnelo** – Director General SD Ponferradina SAD -  
Tesorero | **Javier Fernández**  
Vocal | **Valentín Germán Luengo** -Expresidente Burgos CF; Presidente Comisión de 2ªB-  
Vocal | **Fco Javier Tejedor** -Presidente Comité Árbitros Valladolid-  
Vocal | **Jesús de Andrés García Campillo** -Exvicepresidente Arandina CF-  
Vocal | **David Otero** -Presidente Atlético Bembibre-  
Vocal | **Roberto González** -Delegado FCYLF en Burgos-  
Vocal | **Javier Ramírez** -Ex Presidente CD Villamuriel-  
Vocal | **Malaquías del Pozo** -Vocal y Secretario LNFS-  
Vocal | **Víctor Manuel Martín Ortega** -Director General CD Numancia de Soria SAD y Vicepresidente de la LFP-  
Vocal | **Alfredo Rodríguez** -Delegado FCYLF en Zamora-  
**Javier Tejedor** -Vicepresidente Unionistas de Salamanca CF-  
**Iván Farelo Iglesias** -Presidente Comité Competición Subdelegación El Bierzo-

### EMPLEADOS

**Francisco Menéndez** -Secretario General-  
**Arianna Carralero Sánchez** -Directora de Estrategia-  
**Pilar Alonso del Val** -Directora de Comunicaciones-  
**Iñaki Sáez Margotón** -Secretario CTA-  
**Daniel Domínguez** -Mutualidad-

**Pablo Pérez Almaraz** -CTA Valladolid-  
**Moisés de Tapia** -Responsable de archivo y biblioteca-  
**Víctor de la Torre** -Administración CTA-  
**Chema Ovejero Herrero** -Administración-  
**Pepe López Haro** -Secretario Comité Competición-

### INSTITUCIONES Y PATROCINADORES

**Luis A. Pujades Hernández** -Jefe del Servicio de Promoción Deportiva y Deporte de Rendimiento. Dirección General de Deportes Junta de Castilla Y León-  
**Carolina Blanco** -Encargada de Marketing Recoletas Red Sanitaria-  
**Alfredo Ávila de La Torre** -Director de estudios de posgrado deportivos de la Universidad de Salamanca-  
**Rubén Macías Alonso** - Técnico de Deportes de la Diputación de Valladolid y Coordinador del Programa de Juegos Escolares en la Provincia de Valladolid-

### MÁS COLECTIVOS

**Oliver de la Fuente** -Árbitro 2ª División-  
**Mario Sánchez** -Seleccionador UEFA FCYLF, profesor escuela FCYLF-

# CONTEXTUALIZACIÓN

## ANÁLISIS EXTERNO PEST-EL

### POLÍTICA

- Subvenciones a federaciones
- Planes Estratégicos del Deporte de la Junta de Castilla y León: *50 millones de euros destinados por Plan. FCYLF incluida en el apartado 'deporte rendimiento'.*
- Gasto público destinado a deporte: *estable desde el año 2014 (CSD). Administración autonómica, que es la que más influencia tiene sobre la federación, con las competencias asumidas, son el principal sustento.*

### ECONÓMICO

- Interés de familias en fútbol: *el gasto medio mensual por persona dedicado al deporte en Castilla y León ronda los 100€ y aumenta cada año, aunque CyL se encuentra lejos de las Comunidades que encabezan el gasto en deporte (CDS) dedicándose un 60% a la participación, un 17% a asistencia a eventos y un 10% a equipos no profesionales. (Anuario Estadísticas Deportivas 2018).*

### SOCIAL

- Dispersión geográfica: *las ciudades concentran el 51,49% de la población en el 2,51% del territorio en una Comunidad de 94.226km<sup>2</sup> (Informe anual Consejo Económico y Social CyL, 2015)*
- Pérdida de población: *tercera Comunidad que más población pierde, 0,91% anual (INE) / Despoblación CyL: - 4,3% interanual nacimientos (JCyL)*
- Envejecimiento de la población: *crecimiento vegetativo negativo en 11 puntos, pirámide poblacional insostenible (JCyL)*
- Importancia social del fútbol: *sociedad deportivizada, con el centro deportivo marcado por el deporte rey o fútbol. La sociedad y el fútbol se influyen mutuamente en una relación bidireccional.*
- Connotación positiva social de la implicación en actividades deportivas.
- Tasa practicantes de fútbol: *el 7% de la práctica total anual deportiva se lo lleva el fútbol y el 7,2% el fútbol sala. (Encuesta Hábitos Deportivos, 2015)*
- Ligas no federadas: *230 equipos aficionados de fútbol inscritos en competiciones no federadas en CyL, el porcentaje de personas que practican deporte por su cuenta aumenta un 7% anual (Encuesta Hábitos Deportivos)*

## TECNOLÓGICO

- Digitalización total del fútbol y su administración: *programas de recogida de datos y gestión como Fénix, actas electrónicas, comunicación vía correo electrónico, firmas digitales, retransmisiones por streaming, cursos digitales (e-learning, Mooc's)...*
  - Marketing Digital
  - Fácil acceso y globalización de la información. Rapidez e inmediatez (bien utilizado)
  - Influencia de las redes sociales. Potenciar expansión nacional de la influencia.
  - Centralización de la gestión: asunción de competencias a nivel nacional, burocracia digital.
- Apps y redes sociales a tiempo real para consulta del consumidor mientras practica o visualiza eventos deportivos: *cada vez más habitual y ligado al propio deporte (Informe Global 2014 sobre Consumo de Contenidos Deportivos). Escenario de comunicación dual con los consumidores que origina un proconsumer desterrando al consumidor pasivo.*

## AMBIENTAL

- Obligación de sustituir campos césped artificial. Dificultad de reciclaje, gran presupuesto para instituciones.

## LEGAL

- Ley 3/2019, de 25 de febrero, de la Actividad Físico-Deportiva de Castilla y León por la que ha entrado en vigor a partir de junio de 2019 la nueva regulación del sector en la Comunidad Autónoma con una regulación de la formación que causa interferencias entre federaciones y centros de formación. No mejora la financiación a las federaciones.
- Normativa Centros privados de formación: peso importante de la formación de entrenadores federados (diferente a las enseñanzas oficiales del sistema educativo), *siendo las Federaciones de fútbol las que suscitan más interés en cuanto a modalidades, superando en cada año las 9.000 formaciones de este tipo. (CSD). El 51,1% de formaciones de grado medio en el 2017 correspondieron a cursos de fútbol y fútbol sala (CSD)*
- Acción Tribunal del Deporte: en ocasiones medidas descontextualizadas del deporte y la propia competición restando autoridad federativa.

- La Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los Incentivos fiscales de Mecenazgo, por la que la FCyLF está exenta de Gravamen por el Impuesto sobre Sociedades en las actividades propias de su objeto social, y no así en las no consideradas como típicas en el desarrollo de sus fines; manteniéndose la situación con la Ley 3/2019, de 25 de febrero, de la Actividad Físico-Deportiva de Castilla y León.
- La Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), que tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor, intimidad y privacidad personal y familiar y afecta a todas las actividades administrativas de una federación activa y viva en constante tratamiento de datos de personas.

## ANÁLISIS INTERNO

### *-Reseña histórica*

A principio del siglo XX, empiezan a surgir por toda la región equipos de fútbol, que de forma desorganizada disputaban sus encuentros, principalmente coincidiendo con las fiestas patronales de sus respectivas ciudades.

Mientras en otras regiones de España ya se habían fundado distintas federaciones para la organización de campeonatos oficiales, en nuestra Comunidad, se empezó a dar los primeros pasos para crear nuestra federación que aglutinara a todos los equipos de la región y pudieran disputarse los primeros partidos serios.

La Federación Regional Castellano Leonesa de Clubs de Football, era una realidad desde las 10,30 del día 2 de abril de 1923.

Tras el dramático paréntesis de la Guerra Civil, el fútbol nacional se reorganiza y en 1950, la Federación Oeste retorna el testigo dejado por la Castellano Leonesa, con las provincias de Burgos, León, Palencia, Salamanca, Valladolid y Zamora. Antonio Villalón, Ramón Burrieza y Benito Zafra se suceden en la presidencia hasta 1987.

En ese año se produce la última y definitiva modificación territorial de la Federación con objeto de adaptarla a la extensión de la Comunidad de Castilla y León.

En julio de 1987, la Asamblea elige a Mario Luis Morán como primer presidente de la Federación de Castilla y León de Fútbol. El leonés se mantiene en el cargo hasta 1996, momento en el que debe abandonar por imperativo legal. Mario Morán fue presidente de Honor de la FCYLFL hasta su muerte, el 2 de marzo de 2015, y trabajó incansablemente por el fútbol de la Comunidad hasta ese mismo momento.

Marcelino Maté Martínez toma el relevo en las elecciones de julio de 1996 y continúa la política de crecimiento y modernización emprendida por su predecesor.

*J. Manuel Heredia Ortiz*

*Vicepresidente de la Federación de Castilla y León de Fútbol*

*-Hitos de nuestro fútbol*

**Equipos en Primera División y año de ascenso:**

Real Valladolid Club de Fútbol (1948/49), Real Burgos Club de Fútbol (1990/91), Cultural y Deportiva Leonesa (1955/56), Burgos Club de Fútbol (1971/72), Club Deportivo Numancia (1999/00), Unión Deportiva Salamanca (1974/1975)

**Equipos en División de Honor de Fútbol Sala y año de ascenso:**

Astorga Fútbol Sala (1989/90), Universidad de Salamanca (1992/93), CD Escuela de Fútbol Sala (1989/90), Segovia Futsal (2017/18), F.S. Zamora (2009/10)

**Equipos en Primera División Nacional Femenina y año de ascenso:**

Un solo grupo: Puente Castro (1988/89), Nuestra Señora de Belén (2001/02)

Más de un grupo: C.I. de la Amistad (1996/97), Trobajo del Camino (1996/97), Ribert de Salamanca (1997/98), Casa Social Católica (2000/01), Real Valladolid (2009/10)

**Nuestros futbolistas internacionales cronológicamente:**

Mariano Martín, César Rodríguez, Gerardo Coque, José Iglesias 'Joseito', Luis del Sol, Chus Pereda, Feliciano Rivilla, Isacio Calleja, José Mingorance, Neme Martín, Luciano Sánchez 'Vavá', Jesús Antonio de la Cruz, Marianín Arias, Vicente del Bosque, Manzanedo, Julio Cardeñosa, Jesús Landaburu, Eusebio Sacristán, Paco Llorente Gento, Luis García, Patxi Ferreira, Luis Minguela, Felipe Miñambres, Juan Carlos Rodríguez, Gregorio Fonseca, Armando Álvarez, Luis Cembranos, Rubén Baraja, Álvaro Arbeloa, Juan Manuel Mata, Sergio Asenjo.

*-Nuestra Comunidad Autónoma*

Las peculiaridades del territorio del que formamos parte condicionan la manera de entender y de disfrutar del fútbol. Conviene destacar ciertos aspectos geográficos y demográficos para poder comprender la realidad del balompié castellano y leonés.

Estamos situados en el cuadrante noroccidental de la Península Ibérica, contando con una extensión de 94 226 km<sup>2</sup>, divididos en nueve provincias. La Comunidad Autónoma más extensa de España y, con más número de provincias, y sin embargo, una de las más despobladas y con una acusada dispersión geográfica. La tasa de crecimiento vegetativo no cesa en negativo, caracterizándonos una población envejecida, cuestión de relevancia en nuestras propias estadísticas deportivas.

El frío caracteriza nuestro clima y la meseta produce contrastes de temperatura entre estaciones, los estadios y campos de Castilla y León sufren las condiciones climatológicas adversas.

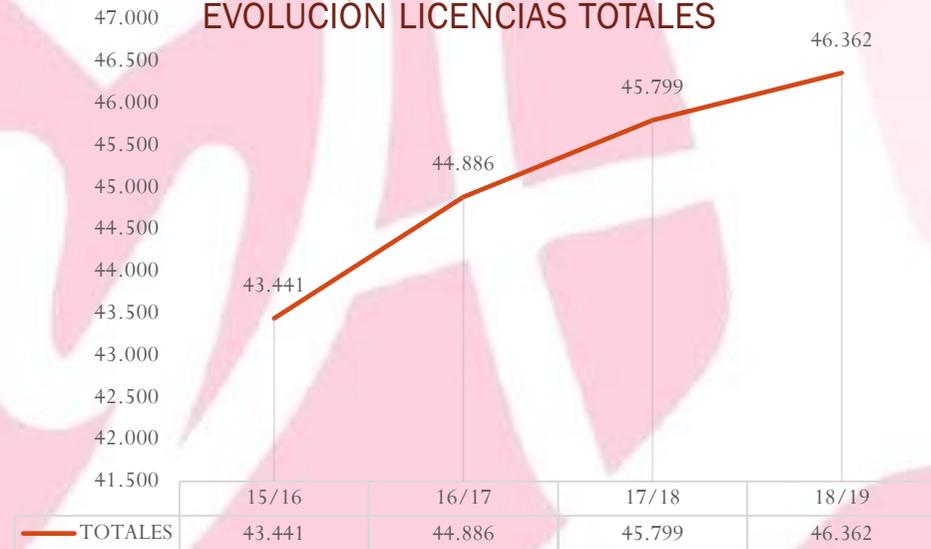
La cultura, arte y gastronomía son de sobra conocidas en el territorio nacional, siendo numerosas las fiestas de Interés Turístico Internacional y la región del mundo con más Bienes Culturales Patrimonio de la Humanidad, con 8 bienes -destacando entre ellos las tres ciudades (Ávila, Segovia y Salamanca)-

Y, por supuesto, sin olvidar la parte que nos atañe en el objeto de este documento, la arraigada y cuidada tradición deportiva que hace posible la evolución del fútbol como uno de los puntales de la Comunidad, gozando de buena salud como muestran los datos que se desarrollan a continuación.

*-Indicadores desarrollo actual*

- ✓ Clubes totales 2018: **428**
- ✓ Licencias totales 2018: **46.362**
- ✓ Licencias futbolistas 2018:
  - Fútbol: **36.630**
  - Fútbol sala: **3.133**
- ✓ Futbolistas Castellano y leoneses en
  - 1ª División: **8**
  - 2ª División: **14**
  - 2ªB: **57**
  - 1ª División Fútbol Sala: **3**
  - 1ª División Femenina: **4**
- ✓ Licencias árbitros 2018: **1259**
- ✓ Árbitros Castellano y leoneses en
  - 1ª División: **2**
  - 2ª División: **4**
  - 2ª División B: **16**
  - 1ª División Fútbol Sala: **5**
  - 1ª División Femenina: **4**
- ✓ Técnicos formados en 2018: **241**

EVOLUCIÓN LICENCIAS TOTALES



### %POBLACIÓN/LICENCIAS FUTBOLISTAS 2018



	ÁVILA	BURGOS	LEÓN	PALENCIA	SALAMANCA	SEGOVIA	SORIA	VALLADOLID	ZAMORA
PREBENJAMINES	9,81	4,78	10,77	13,37	10,58	9,27	9,73	10,54	11,89
BENJAMINES	14,49	8,75	14,88	15,83	12,76	15,44	16,1	13,76	15,58
ALEVINES	14,6	12,54	14,81	15,67	16,79	17,67	17,61	15,53	15,96
INFANTILES	12,61	12,72	16,96	16,02	15,26	17,17	16,1	15,03	13,98
CADETES	12,21	12,31	14,98	14,31	14,85	13,64	13,44	12,87	12,57
JUVENILES	7,27	8,09	10,87	8,19	10,11	12,25	5,9	9,38	7,87
AFICIONADO	2,2	1,57	1,98	3,17	1,48	5,3	4,51	2,84	2,6

PREBENJAMINES BENJAMINES ALEVINES INFANTILES CADETES JUVENILES AFICIONADO

### %POBLACIÓN/ LICENCIAS FUTBOLISTAS MASCULINAS 2018



	ÁVILA	BURGOS	LEÓN	PALENCIA	SALAMANCA	SEGOVIA	SORIA	VALLADOLID	ZAMORA
PREBENJAMIN	17,65	8,92	20,76	25,32	20,03	17,66	19,69	19,79	21,62
BENJAMÍN	26,73	16,35	27,74	28,31	23,41	29,41	29,19	25,83	30
ALEVÍN	27,27	23,2	27,14	30,69	31,37	33,27	33	29,12	29,13
INFANTIL	23,41	23,84	32,34	29,85	28,8	31,67	31,87	28,39	26,2
CADETE	21,54	22,85	28	27,22	27,85	26,13	25	23,98	23,84
JUVENIL	14,09	14,88	20,26	15,88	18,57	22,72	11,11	17,85	14,22
AFICIONADO	4,06	2,78	3,56	5,99	2,64	9,79	8,44	5,27	4,62

### %POBLACIÓN/ LICENCIAS FUTBOLISTAS FEMENINAS 2018



	ÁVILA	BURGOS	LEÓN	PALENCIA	SALAMANCA	SEGOVIA	SORIA	VALLADOLID	ZAMORA
PREBENJAMIN	0,87	0,32	0,61	1,07	0,66	0,36	0,27	0,8	0,84
BENJAMÍN	1,39	0,83	1,46	1,93	1,12	0,91	1,75	0,84	1,58
ALEVÍN	1,65	1,43	1,55	1,5	1,32	1,38	0,82	1,04	2,4
INFANTIL	1,28	1,23	1,45	1,43	1,26	1,52	0,64	1,39	1,76
CADETE	1,66	0,87	1,44	0,72	1,07	1,04	0,55	1,16	0,9
JUVENIL	0,29	0,74	0,65	0,16	1,96	1,27	0,25	0,82	1,17
AFICIONADO	0,18	0,27	0,29	0,14	0,3	0,41	0,29	0,29	0,46

### %POBLACIÓN/ LICENCIAS FÚTBOL SALA 2018



	ÁVILA	BURGOS	LEÓN	PALENCIA	SALAMANCA	SEGOVIA	SORIA	VALLADOLID	ZAMORA
PREBENJAMIN	-	0	0,33	0	0	9,27	0	0,63	11,54
BENJAMÍN	0	0	0,04	0	0	7,82	0	1,3	1,68
ALEVÍN	0	0	0,11	0	0	7,64	0	0,86	0,88
INFANTIL	0	0	0,5	0	0	7,83	0	0,43	1,08
CADETE	0	0	0,42	0	0	6,06	0	0,6	1,18
JUVENIL	0	0	0,4	0	0	3,78	0	0,27	0,83
AFICIONADO	0,03	0,09	0,24	0,11	0,37	1,43	0	0,17	0,43

### *-Contexto organizativo*

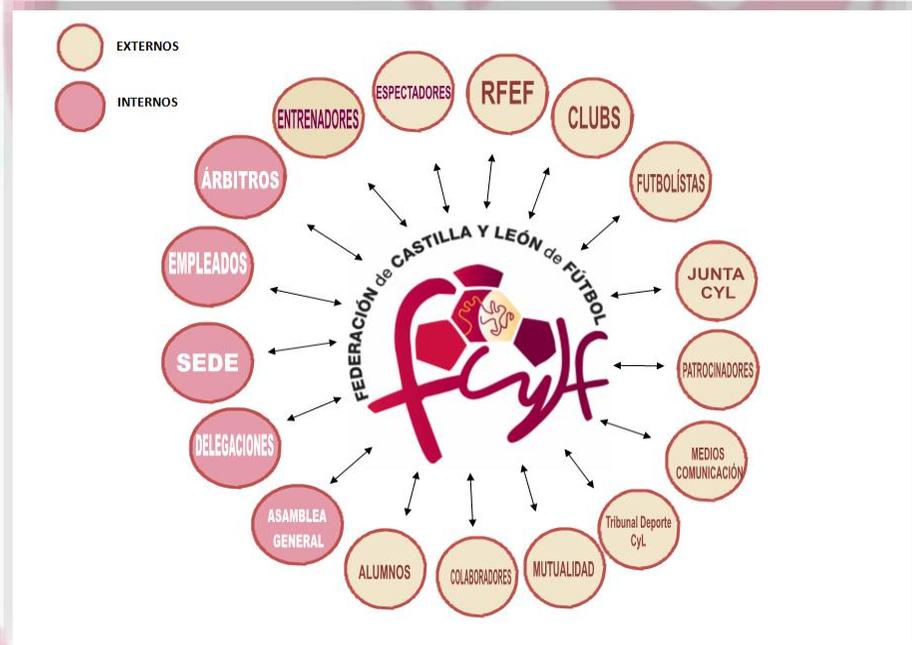
La FCYLF es una federación territorial, afiliada a la RFEF a efectos de representación internacional. Se encarga de la organización de toda la gestión del fútbol federado en el ámbito de la comunidad de Castilla y León.

Además en el ámbito provincial se configura la gestión en Delegaciones Provinciales, dependientes de la FCYLF para reunir y prestar un servicio cercano a personas físicas o jurídicas que componen y participan en las distintas modalidades de fútbol reconocidas por la RFEF, dentro del ámbito provincial.

En el siguiente organigrama se busca plasmar visualmente la organización del trabajo federativo con las diferentes relaciones e implicaciones.



-Grupos de influencia en la FCyLF



-Recursos de la FCyLF

-  MARCA FCYLF
-  EMPLEADOS
-  FINANCIEROS
-  INSTALACIONES
-  JUNTA DIRECTIVA
-  PATROCINIOS
-  TECNOLOGÍA
-  SUBVENCIONES
-  FORMACIÓN
-  LICENCIAS

-18  
+18  
FEMENINAS

DAFO-CAME

\*PRIORIDADES

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Licencias femeninas:</b> 5% del total de <i>licencias de futbolistas pero crecen poco a poco</i> (datos FCYLF y Estadísticas deporte federado)</li> <li>▪ <b>Licencias +18:</b> 6.493 de 39.763</li> <li>▪ <b>Patrocinio:</b> pocos recursos y pocos resultados.</li> <li>▪ <b>Formación:</b> sin planificación ni organización en el órgano que regula la formación ofertada.</li> <li>▪ <b>Subvenciones:</b> recursos justos empleados y poco significativas en el presupuesto.</li> <li>▪ <b>Implicación de diferentes estamentos en la Junta Directiva y toma de decisiones</b></li> <li>▪ <b>Imagen externa de la acción federativa:</b> falta de conocimiento y acercamiento de los afiliados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Regulación de la formación</b> por la Ley del Deporte 3/2019, de 25 de febrero y su <b>normativa centros privados:</b> interferencias en gestión de formación y licencias.</li> <li>▪ <b>Injerencias competicionales</b> por decisiones del Tribunal del Deporte</li> <li>▪ <b>Despoblación y dispersión geográfica</b></li> <li>▪ <b>Pérdida de población y envejecimiento</b> -0,91% anual.</li> <li>▪ <b>Ligas no federadas.</b></li> <li>▪ <b>Sustitución de césped artificial</b></li> <li>▪ <b>Cambios en las necesidades de la población:</b> nuevas disciplinas, especialidades, estructura tiempo libre, hábitos...</li> <li>▪ <b>Dificultades para retener talentos</b> en los Clubes de la Comunidad.</li> </ul>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Instalaciones:</b> modernas y buen aprovechamiento: eventos propios, centro de trabajo y reunión, cesión salas.</li> <li>▪ <b>Balance financiero:</b> <i>Patrimonio neto a 31 de diciembre de 2018</i> 5.755.260,31.</li> <li>▪ <b>Licencias -18:</b> 83,7% del total</li> <li>▪ <b>Fortaleza del deporte y del fútbol en particular:</b> <i>crecimiento anual de licencias desde 2009, actualmente 46.362.</i></li> <li>▪ <b>Tecnología:</b> presupuesto destinado a Apps desde su implantación. 5,8% del gasto total dedicado a mantenimiento informático en 2018.</li> <li>▪ <b>Marca:</b> repercusión en el fútbol de CyL, crecimiento en visibilidad por éxitos deportivos.</li> <li>▪ <b>Empleados:</b> responsabilidad y experiencia.</li> <li>▪ <b>Entidad con Sello de Calidad ISO 9001 e ISO 14001</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Interés de familias en deporte e importancia social del fútbol</b></li> <li>▪ <b>Influencia de las RRSS</b></li> <li>▪ <b>Digitalización del fútbol:</b> más transparencia económica y eficiencia administrativa.</li> <li>▪ <b>Nuevos modos de formación:</b> apertura de vías FCyLF en formación.</li> <li>▪ <b>Marketing digital</b></li> <li>▪ <b>Fácil acceso a la información</b></li> <li>▪ <b>Tasa practicantes fútbol</b></li> <li>▪ <b>Crecimiento de la influencia a nivel nacional:</b> resultados deportivos Selección UEFA.</li> <li>▪ <b>Atender nuevas necesidades competitivas:</b> potenciar diferentes especialidades, nuevos formatos, etc.</li> <li>▪ <b>Igualdad e inclusión a través del fútbol</b></li> </ul>



La Federación de Castilla y León de Fútbol, constituida el día 2 de abril de 1923, es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines y jurisdicción, en los asuntos de su competencia. Integra a los clubes o sociedades anónimas deportivas, futbolistas, árbitros, entrenadores, técnicos y a otras personas físicas o jurídicas que practican, promueven o contribuyen al desarrollo de las distintas especialidades de fútbol, trabajando por y para ellos con unos valores institucionales reflejados a continuación y una misión y visión corporativa definidas.

## VALORES

Toda actuación bajo el nombre de la Federación de Castilla y León de Fútbol se rige por este conjunto de valores propios que definen la organización, su estructura, sus principios éticos y su cultura organizacional. Sabiendo que en todo lo que realicemos, el fútbol debe ser el primero y más importante elemento a tener en consideración, que es un deporte antes que un producto, un mercado o un negocio y que es una de las herramientas actuales más potentes para transmitir valores, educar y emocionar en todas las etapas de la vida, tenemos la ocasión de reflejar los siguientes conceptos en la sociedad.

1. **Vinculación al territorio:** La FCYLFL es mucho más que una institución deportiva, es una entidad arraigada en y a Castilla y León con vocación de servicio y pasión por nuestra tierra y su fútbol. Los Clubes castellanos y leoneses dejan su marca en el futuro de cómo vivir el fútbol de manera única.
2. **Compromiso con el trabajo** para realizar nuestra misión de la manera más adecuada a nuestros tiempos, esforzándonos por cubrir todas las necesidades que el fútbol demanda. Y para mayor concreción, trabajo en equipo, valor fundamental en los tiempos que corren, extrapolable desde la esfera futbolística al resto de facetas de la vida, con la competición como herramienta para aprender a liderar, cooperar, transmitir...enfocados en los mismos objetivos.

3. **Integridad y transparencia** en nuestro comportamiento, y lo que ello supone con absoluta responsabilidad conociendo de su absoluta importancia para producir el avance necesario y buscando la justicia en cualquier decisión o acción para con los demás como con la propia entidad. El fútbol nos debe enseñar que no vale ganar a cualquier precio.

4. **Juego limpio y buen gobierno** en todas las actuaciones federativas y de sus miembros desde una estructura deportiva autónoma, es decir, respeto al trabajo de entidades supeditadas, colaboradoras, entorno y toda persona que repercute en nuestra acción. Sabiendo que todo compañero y rival son igual de importantes para crecer, se exige con firmeza la misma manera de actuar respetuosa con el entorno y la competición a todos los miembros FCYLFL, condenando cualquier tipo de conducta ilícita a nivel físico, psicológico y social, así como cualquier injerencia en los órganos del fútbol que desestabilice el correcto funcionamiento deportivo.

5. **Unidad y conciliación** por el bien de nuestro fútbol y del órgano más importante en su representación: una Federación de todos, cercana y eficaz, abierta a todo lo que sume y aporte. Gracias al fútbol conocemos la importancia de compartir y convivir en un mundo donde todos tenemos cabida para disfrutar de lo que nos aporta el balompié y su entorno, desde el optimismo y las relaciones forjadas en éxitos y fracasos que nos llevan hacia un futuro castellano y leonés fructífero a todos los niveles en nuestro deporte.

## MISIÓN

**Desarrollar, promocionar, fomentar y organizar el fútbol en todas sus categorías y especialidades oficiales en la región de Castilla y León, bajo unos valores institucionales establecidos.**

## VISIÓN

**Conseguir una estructura de fútbol lo más eficiente posible y puntera en la Comunidad, donde haya cabida y resolución de todas las necesidades de todos los miembros del fútbol de Castilla y León.**

## OBJETIVOS 2020-2024

Con la declaración de nuestra visión basada en la misión de la entidad, procedemos a precisar unas metas y objetivos más pormenorizados que sirvan para orientar nuestro Plan de Acción en el periodo previsto.

Nuestros objetivos se configuran en base a tres Ejes Estratégicos que se han considerado de suma importancia abordar para incluir y tratar todas las acciones consecuentes que impulsen y mejoren el desarrollo de nuestro fútbol:

FÚTBOL

FORMACIÓN

MARCA  
FCYL



FÚTBOL  
URO

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS (SMART)	INDICADORES
<b>FÚTBOL</b>	<b>1.1. Aumentar número de licencias</b>	1.1.1. Aumentar el número de licencias en las especialidades con menos representación	1.1.1.a) Aumentar un 10% el total de la cifra de licencias femeninas en la temporada 2023/24 con respecto a la 19/20  1.1.1.b) Aumentar un 10% el total de las licencias de fútbol sala en la temporada 2023/2024 con respecto a la 19/20	-Número licencias femeninas  -Número de licencias de fútbol sala
	<b>1.2 Satisfacer las nuevas necesidades competitivas</b>	1.2.1 Implementar nuevos formatos de competición	1.2.1 a) Ofertar una competición de veteranos adaptada a sus necesidades a partir de la temporada 2020/2021.  1.2.1 b) Organizar jornadas anuales de fútbol adaptado en Castilla y León.	-Competición creada: sí/no  -Equipos participantes  -Nº de licencias nuevas veteranos
	<b>1.3 Mejorar las instalaciones deportivas FCYL</b>	1.3.1 Conseguir instalaciones deportivas propias de la Federación	1.3.1 a) Conseguir un campo de fútbol con gestión exclusiva o prioritaria antes de 2024.	-Campo: sí/no
	<b>1.4 Potenciar las captaciones de árbitros</b>	1.4.1 Aumentar la relevancia y la imagen positiva del colectivo arbitral	1.4.1 a) Crear una campaña de captación anual común para todas las delegaciones.  1.4.1 b) Dar más visibilidad al colectivo a través de un reportaje audiovisual trimestral.  1.4.1 c) Comunicar semanalmente las designaciones de los árbitros 1ª, 2ª, 2ªB  1.4.1 d) Conseguir un patrocinador para el colectivo arbitral a partir de la temporada 20/21	-Campaña difundida: sí/ no  -Número de reportajes  -Aumento árbitros

<b>FORMACIÓN</b>	<p><b>2.1 Dotar de un valor añadido a la formación federativa en Castilla y León</b></p>	<p>2.1.1. Impulsar el Centro Académico Federativo como referencia en calidad en la Comunidad.</p>	<p>2.1.1 a) Crear una programación anual de la formación federativa que esté regulada y sea eficiente e innovadora.</p> <p>2.1.1 b) Ofrecer formaciones permanentes a los diferentes sectores aprovechando las nuevas tecnologías.</p>	<p>-Creación de la programación: sí/no</p> <p>-Cumplimiento de la programación: sí/no</p> <p>-Nº formaciones ofertadas</p>
	<p><b>2.2. Potenciar la formación de los empleados</b></p>	<p>2.2.1. Mantener actualizadas las competencias en diferentes materias relacionadas con los puestos</p>	<p>2.2.1 a) Comunicar y aprovechar, en los casos necesarios obligatoriamente, la formación bonificada que ofrece la FCYLF.</p> <p>2.2.2 b) Becar el 50% de las acciones formativas que los empleados soliciten previa aprobación</p>	<p>-Cursos realizados</p> <p>-Trabajadores actualizados</p>
	<p><b>2.3. Realizar Congresos Nacionales</b></p>	<p>2.3.1. Celebrar de manera anual Congresos de relevancia para entrenadores</p>	<p>2.3.1.a) Celebrar de manera anual a final de temporada un Congreso Nacional de Entrenadores con ponentes de máximo nivel.</p>	<p>-Participantes</p> <p>-Tasa de satisfacción</p>
	<p><b>2.4. Regular la formación de los entrenadores</b></p>	<p>2.4.1. Instaurar la obligatoriedad de formación para ejercer como entrenador en todas las categorías</p>	<p>2.4.1 a) Hacer efectiva la progresiva regulación de la formación a los entrenadores de categorías inferiores provinciales para el año 2024</p>	<p>-Licencias de nuevos entrenadores formados</p>

<b>MARCA FCYLF</b>	<b>3.1 Aumentar la presencia digital potenciando la imagen FCYLF</b>	3.1.1 Incrementar el conocimiento sobre la FCYLF y su trabajo desarrollando la calidad percibida.	<p>3.1.1. a) Incrementar paulatinamente cada año el contenido audiovisual en RRSS: reportajes, entrevistas...</p> <p>b) Favorecer la participación activa de los afiliados mediante 1 concurso/encuesta mensual.</p> <p>3.1.1 c) Crear planes mensuales de las acciones y eventos de marketing y cuantificar su retorno.</p>	<p>-Nº de contenidos creados</p> <p>-Incremento de visitas a las redes sociales y web</p> <p>-Programación mensual MK: sí/no</p>
		3.2.1 Involucrar en mayor medida a los afiliados y distintos estamentos en el día a día.	<p>3.2.1 a) Celebración de un Congreso bienal distribuido por categorías al finalizar cada temporada a partir de 2020/2021.</p> <p>3.2.1 b) Creación de una Comisión de debate de fútbol femenino y fútbol juvenil e inferior con reuniones anuales para el año 2020.</p>	<p>-Celebración Congresos: sí/no</p> <p>-% equipos participantes por categoría</p> <p>-Creación Comisiones: sí/no</p> <p>-Nº reuniones</p> <p>-Acuerdos implementados</p>
			3.2.2. Acercar la casa del fútbol a los grupos de influencia	3.2.2 a) Realizar actividades y visitas con diferentes motivos y periodicidad regular a la Sede FCYLF.

	<p><b>3.3 Crear herramientas adaptadas a los tiempos y las nuevas necesidades</b></p>	<p>3.3.1 Desarrollar software que mejoren la eficiencia de los procesos de gestión federativa y obtención de datos para la FCYLFL y sus afiliados</p>	<p>3.3.1 a) Crear apps intuitivas para las diferentes gestiones y consulta de información para los diferentes colectivos a partir de 2020</p>	<p>-Aplicaciones creadas -Colectivos cubiertos -Indicadores uso apps -Satisfacción</p>
		<p>3.3.2 Digitalización del trabajo en los comités, reuniones y formaciones FCYLFL eliminando papel y contribuyendo con el medio ambiente</p>	<p>3.3.2 a) Compartir la documentación de convocatorias de los diferentes actos en una nube digital a partir de 2020. 3.3.2 b) Proporcionar la información en las Juntas, Comisiones y cursos formativos en dispositivos digitales (tablets u otros) propiedad de la Federación, suprimiendo el papel desde 2020</p>	<p>- Uso de la nube: sí/no -Nº Tablets -Reuniones con uso de tablets</p>
		<p>3.3.3 Aumentar la transparencia</p>	<p>3.3.3. a) Crear un correo de atención al afiliado para sugerencias 3.3.3 b) Corregir los indicadores y crear un portal de transparencia web 3.3.3 c) Publicar informe anual de acciones RSC</p>	<p>-Porcentaje transparencia Dyntra -Solicitudes atendidas</p>
	<p><b>3.4. Ampliar el traslado de beneficios de convenios a afiliados</b></p>	<p>3.4.1. Transferir en la medida de lo posible el retorno o compensación de acuerdos publicitarios</p>	<p>3.4.1 a) Destinar parte de las compensaciones por patrocinio de competiciones a los equipos participantes 3.4.1 b) Negociar un convenio con entidades correspondientes para fomentar el transporte público en la población joven.</p>	<p>-€ repartidos -Equipos beneficiados -Convenio transporte: sí/no</p>

	<p><b>3.5. CENTENARIO</b>  <b>Celebrar el Centenario</b>  <b>FCYLf con una</b>  <b>programación de</b>  <b>calado deportivo y</b>  <b>social</b></p>	<p>3.5.1. Calendarizar las actividades pertinentes</p>	<p>3.5.1 a) Realizar una distribución de actividades por provincias, acercando a todos la celebración del fútbol de CyL.</p> <p>3.5.1 b) Fomentar la participación de todos los colectivos y estamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nº actividades</li> <li>-Actividades por provincia</li> <li>-Participación</li> <li>-Repercusión social (aparición en medios, imagen)</li> <li>-Retorno</li> </ul>
--	--	--	---	--

# PLAN DE ACCIÓN

Para que nuestros retos y nuestras prioridades enmarcados en forma de objetivos puedan convertirse en realidad, retornando el beneficio esperado a diferentes niveles, tanto para la entidad como para la sociedad y todos los grupos participantes en el fútbol de Castilla y León; es necesario concretar las acciones que se ejecutarán para reflejar la estrategia adoptada.

Todas y cada una de estas acciones están asociadas a una ejecución con unas responsabilidades fijadas, una planificación temporal, una dotación de recursos y unas medidas de evaluación continua.

A propósito de mirar al futuro siendo conscientes y participes de cada cambio a nivel interno y externo que demandan las nuevas necesidades de nuestro fútbol, creamos los proyectos 'en positivo' **+Fútbol, +Árbitros, +Formación, +Entrenadores, +Cerca, +Juntos y Nuevos tiempos**, desprendidos de los tres Ejes o pilares en torno a los cuales se configura nuestra estrategia. Siendo una declaración de intenciones del valor añadido que queremos sumar al servicio ya prestado desde la Federación.

# FÚTBOL

## FÚTBOL

1.1. Aumentar número de licencias femeninas y sala



**1.1. Jornadas fútbol femenino alevín coincidentes con partidos Liga Gonalpi y Doble G**

**1.1. Subvencionar el kilometraje (0,70€/km) en ligas provinciales femeninas fútbol y fútbol sala**

**1.1. Realizar una campaña de promoción del fútbol femenino en colegios de la Comunidad.**

**1.1. Reuniones provinciales con centros escolares que juegan JEE (fútbol sala) para buscar puntos de unión y captación**

1.2 Satisfacer las nuevas necesidades competitivas

**1.2 Ofertar una competición de veteranos adaptada a sus necesidades**

**1.2. Realizar unas jornadas anuales de fútbol para personas con capacidades diferentes**

1.3 Mejorar las instalaciones deportivas FCYL

**1.3. Conseguir un campo propio o en gestión exclusiva**

**FORMACIÓN**

**ÁRBITROS**

1.4 Potenciar las captaciones e imagen de árbitros

**1.4. Campaña anual de captación común en todas las delegaciones**

**1.4. Reportajes audiovisuales trimestrales**

**1.4. Comunicaciones semanales de las designaciones 1ª y 2ª**

**1.4. Programar visitas a los clubes cadetes y juveniles para charlas técnicas y captación**

**1.4. Conseguir un patrocinador para el colectivo arbitral**

**2.1. Creación de Centros privados *Premium* de formación en todas las provincias**

**2.1. Programación anual de formación federativa regulada e innovadora**

**2.1. Organizar 3 píldoras formativas online anuales sobre gestión y temas legales para Clubes, con ponentes expertos**

**2.1. Subvencionar y organizar la formación específica obligatoria de RCP para árbitros, delegados y entrenadores**

**2.1 Formación en salud para los afiliados (+salud +fútbol)**

**FORMACIÓN**

2.1. Dotar de un valor añadido a la formación federativa en Castilla y León

FORMACIÓN

MARCA

2.2. Formación y actualización a empleados

**2.2. Comunicar y aprovechar, en los casos necesarios obligatoriamente, la formación bonificada.**

2.3. Congreso Nacional de Entrenadores

**2.2. Beca del 50% de las acciones formativas que los empleados soliciten previa aprobación**

**2.3. Celebrar de manera anual un Congreso Nacional de Entrenadores con ponentes de máximo nivel**

2.4. Regular la formación de los entrenadores

**2.3. Hacer efectiva una regulación progresiva de la titulación necesaria en entrenadores de categorías inferiores provinciales**

**3.1. Concurso/ encuesta mensual en RRSS**

3.1 Aumentar la presencia digital potenciando la imagen FCYL

**3.1. Seguimiento de Marketing trimestral para activación de patrocinios**

**3.1. Reportaje mensual de Clubes y afiliados CyL 'Conociendo nuestro fútbol'**

ENTRENADORES

CERCA

MARCA

JUNTOS

3.2 Enfatizar el dinamismo y apertura del trabajo de la Federación.

**3.2. Realizar visitas guiadas a la Sede para equipos y Clubes**

**3.2. Realizar un encuentro anual con todos los patrocinadores**

**3.2. Congresos bienales por categorías para tratar temas de interés de manera conjunta**

**3.2. Celebración de comisiones de debate anuales previas al inicio de temporada**

**3.2. Activar una vía de contacto para sugerencias de afiliados**

**3.2. Crear un portal de Transparencia en base a los indicadores de transparencia Dyntra**

**3.2. Seguimiento continuo del Plan de Integridad y Cumplimiento (*Compliance*)**

**3.2. Informe público anual de acciones de Responsabilidad Social Corporativa**

**MARCA**

**NUEVOS TIEMPOS**

**CENTENARIO**

3.3 Crear herramientas adaptadas a los tiempos y las nuevas necesidades



3.4 Ampliar el traslado de beneficios de convenios a afiliados

3.5 Celebrar el Centenario FCYLF con una programación de calado deportivo y social

**3.3. APP del Delegado**

**3.3. Módulo arbitral en Fénix**

**3.4. Implementar los resultados en tiempo real de todas las categorías**

**3.3. Publicación de partidos en portal web con herramienta gratuita de scouting para entrenadores (corte automático de acciones señaladas del encuentro)**

**3.3. Adquirir tablets y formar en su uso para las Juntas, Comités y cursos FCYLF**

**3.4. Destinar parte de las compensaciones económicas por patrocinios a competiciones a los equipos participantes**

**3.4. Convenio con entidades para fomentar el transporte público (descuento en el abono para afiliados FCYLF)**

**3.5. Celebración partidos internacionales en Castilla y León**

**3.5. Libro sobre la historia del fútbol en Castilla y León**

**3.5. Congreso entrenadores, árbitros, derecho deportivo**

**3.5. Gran Gala Centenario FCYLF**

**3.5. Documental Centenario FCYLF**

**3.5. Encuentros 'Retos del próximo fútbol'**

**3.5. Actividades para el fútbol base en provincias**

**3.5. Celebrar la *semana del fútbol y el cine* en las provincias**

**3.5. Exponer el Museo FCYLF en las provincias**

Con este Plan Estratégico se configura una hoja de ruta a seguir por la organización en los próximos cuatro años, siendo de su interés su difusión y ejecución dentro de lo programado.

Desde un análisis realista de la situación, y siguiendo la metodología de la mano de la RFEF y la UEFA, se han concretado las acciones pertinentes para mirar al futuro con la vista en sumar y ofrecer un valor añadido en nuestro servicio a cada uno de los colectivos que forman parte y son la verdadera razón de ser de esta entidad.

El bien, el avance y la cooperación de todos y cada uno entorno al plan y a sus actualizaciones anuales, sin descuidar las otras muchas funciones diarias y ya asentadas para las que se trabajan desde la FCYLF, nos mantendrá al día en las nuevas demandas y la atención que el fútbol de Castilla y León requiere.

