



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2025

FEDERACIÓN DE VOLEIBOL DE LA COMUNITAT VALENCIANA

AUTORES

Remedios Cerdán Plá

Francisco Monllor Fuster

José Antonio Pérez Turpín

José Luis Gascó Gascó



0 ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Resumen Ejecutivo.....	4
2. Introducción.....	7
3. Descripción de la Federación.....	11
3.1. Historia del voleibol y vóley playa. Evolución y situación actual.	11
3.2. El asociacionismo deportivo.	16
3.3. Descripción de la actividad.....	21
3.4. Segmentos de usuarios y canales de acceso.....	46
3.5. Recursos disponibles y capacidad de decisión sobre los mismos.	54
3.5.1. Mapa de práctica deportiva.....	54
3.5.2. Recursos económicos.....	64
4. Estudio empírico.....	71
4.1. Introducción al estudio.....	72
4.2. Metodología de investigación y captación de datos.	70
4.3. Definición de las bases del estudio.....	74
4.4. Selección del grupo de expertos.	76
4.5. Diseño de los Focus Groups.	77
4.6. Definición y elaboración de los cuestionarios.	79
4.7. Evaluación de resultados.	85

0 ÍNDICE DE CONTENIDOS

5. Análisis estratégico de la actividad.....	86
5.1. Análisis del entorno general (macro-entorno).	86
5.2. Análisis del entorno específico (micro-entorno).....	111
5.3. Análisis D.A.F.O.	114
5.3.1. Análisis Interno: fortalezas y debilidades.	116
5.3.2. Análisis Externo: oportunidades y amenazas.....	120
5.3.3. Matriz D.A.F.O.....	125
6. Identificación de los soportes estratégicos.....	126
6.1. La misión.	127
6.2. La visión.	129
6.3. Los valores	131
7. Líneas estratégicas.....	133
8. Propuestas de actuación.....	134
9. Programas específicos.....	160
10. Conclusiones.	164
11. Bibliografía.....	167
12. Anexos.	169

01

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2025

FEDERACIÓN DE VOLEIBOL
DE LA COMUNITAT VALENCIANA

RESUMEN EJECUTIVO

1. RESUMEN EJECUTIVO.

El desarrollo del presente Plan Estratégico se realiza para determinar el estado actual de la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana (en adelante Federación o FVBCV), elaborando un mapa de práctica de voleibol y vóley playa en la Comunitat Valenciana, con los clubes o entidades deportivas de estas dos modalidades y las instalaciones disponibles para practicarlas; así como identificando sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a través de un análisis exhaustivo de la Federación con la participación de todos sus estamentos internos y grupos de interacción externos a ella.



RESUMEN EJECUTIVO

Con todo ello, se pretende crear para un horizonte de cuatro años (2022-2025) los objetivos, soportes, líneas estratégicas, programas y planes específicos que construiremos sobre una base muy sólida formada por la misión, la visión y los valores de la Federación, diseñando, además, la gestión del cambio hacia el nuevo enfoque estratégico.

Los retos que afronta la Federación en el momento actual son, por un lado, consolidar el voleibol como el tercer deporte de equipo más practicado en la Comunitat Valenciana y, por otra parte, convertirse en referente de vóley playa a nivel nacional, todo ello garantizando las condiciones necesarias para su práctica. Se trata, sin duda, de retos complicados que, a pesar de haber aumentado en número de licencias en los últimos años, todavía dista mucho del objetivo.

Para afrontar estos desafíos, la Federación debe mejorar su gestión y en-

foque a todos los niveles, ya que es imprescindible adaptar su estructura a las exigencias de la sociedad actual con la finalidad de elevar el posicionamiento del voleibol y del vóley playa en la Comunitat Valenciana.

El Plan Estratégico para la FVBCV 2022-2025 apunta en esta dirección, con ambición, pero con realismo, fruto de un amplio proceso de consulta y análisis dentro del voleibol y vóley playa autonómico que ha detectado las necesidades, intereses y expectativas de los afiliados a la Federación y que ha marcado la dirección estratégica que debemos seguir para solventar satisfactoriamente los retos prioritarios que afronta.

La Federación debe apoyar a sus clubs para que sean capaces de proporcionar un entorno adecuado que atraiga y retenga a nuevos participantes de ambos sexos y diferentes edades, y que ofrezca al mismo tiempo un ambiente en el que los principios y valores del

1 RESUMEN EJECUTIVO

vóley perduren en el tiempo como seña de identidad. Así mismo, debe proporcionar a sus deportistas, entrenadores y árbitros, un entorno profesional que les permita crecer y desarrollarse dentro de la Federación, con la mejor formación y los mejores profesionales.

La enorme pasión que siempre ha caracterizado al entorno del voleibol y vóley playa en la Comunitat Valenciana, permite tener la confianza a futuro de que todos juntos podrán afrontar los retos que se plantean en este Plan Estratégico y hacer que ambas modalidades crezcan a nivel autonómico.

El Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas de la Universidad de Alicante quiere agradecer a la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana y a todos los que han participado en la preparación de este documento, y enfatizar que este plan pretende dar respuesta a las aspiraciones de la totalidad del voleibol y vóley playa en la Comunitat Valenciana.



02

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2025

FEDERACIÓN DE VOLEIBOL
DE LA COMUNITAT VALENCIANA

INTRODUCCIÓN

2. INTRODUCCIÓN.

El principal **objetivo** de este Plan Estratégico de la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana (FVBCV) es impulsar la función, el servicio y la interacción social de la misma para desarrollar sus modalidades de voleibol y vóley playa en la Comunitat Valenciana, entendidas como un deporte que integra como ningún otro los valores del trabajo en equipo, el compañerismo, el apoyo y la colaboración, así como los beneficios propios de la práctica del deporte sin la necesidad de unas inversiones relevantes para poder practicarlo.

Se pretende determinar el estado actual de



2 INTRODUCCIÓN

la Federación y las estadísticas de la práctica de voleibol y vóley playa en la Comunitat Valenciana a través de un análisis exhaustivo de la misma con la participación de todos sus estamentos y grupos de interacción, para definir su misión, visión y valores, e identificar de forma clara y concisa los objetivos, líneas estratégicas, programas de actuación y planes específicos que sean los más adecuados para conseguir homogeneizar la estrategia de los próximos años.

La **planificación estratégica** es de vital importancia para cualquier empresa, ya sea de ámbito público o privado, ya que permite establecer de una forma más clara y evidente el quehacer y el camino adecuado que deben recorrer las organizaciones, en este caso la FVBCV, para alcanzar las metas previstas a corto y medio plazo, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

En este sentido, tenemos que hacer

especial mención a la situación actual de pandemia en la que nos encontramos provocada por el virus SARS-CoV-2, causante de la enfermedad conocida como COVID-19, ya que en gran medida ha afectado a los hábitos de los españoles y a la libertad para ejercer ciertas actividades deportivas o de concentración multitudinaria. Como el Plan Estratégico se desarrolla dentro de este marco conceptual, pero también tiene una visión a medio plazo, se intentará obviar esta situación excepcional en la mayor medida posible, aunque en algunas ocasiones sea necesario hacer algunas referencias al respecto, puesto que no se sabe con certeza cuándo tendremos una vuelta completa o moderada a la normalidad -como observamos en las sucesivas olas que se siguen produciendo-, lo que supone una dificultad adicional en la planificación a medio plazo.

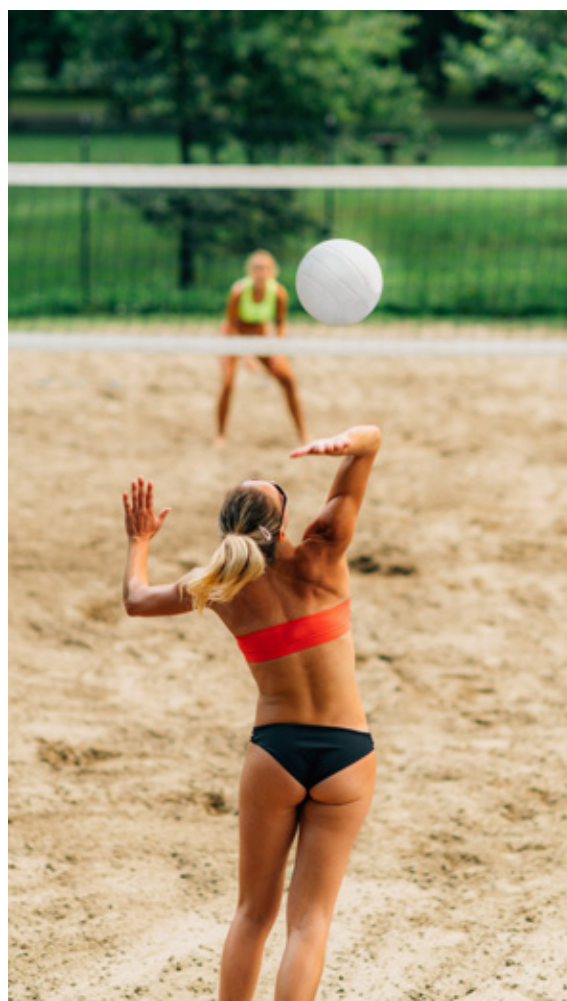
El presente estudio se desarrolla para una actuación de 4 años, comprendidos entre 2022-2025, entendiendo

2 INTRODUCCIÓN

que las limitaciones y restricciones se eliminarán en gran medida a lo largo de 2022. No obstante, si el entorno cambiara, habría que adaptar el Plan a las nuevas circunstancias.

En todo caso, es necesario reinterpretarse y adaptarse a los tiempos y circunstancias actuales, y adecuar, por tanto, la planificación estratégica a las mismas. Si tenemos una estrategia y unos objetivos marcados, solo tendremos que modificar las políticas o tácticas adecuadas al momento.

A modo de vislumbrar algún rayo de luz ante la oscuridad e incertidumbre que nos ha provocado esta crisis sanitaria, decir que esta situación que hemos vivido en el último año nos ha permitido parar, salir del foco de nuestro trabajo diario y operativo y tener una visión mucho más estratégica para enfocarnos y prepararnos para el futuro. Nos ha ofrecido la oportunidad de analizar-nos como empresa, federación, persona o sociedad, de ver cómo somos,



qué deberíamos mejorar, de cuáles son nuestros objetivos a corto y largo plazo, y de qué estrategias vamos a seguir para conseguir nuestras metas. También nos ha ofrecido la oportunidad de replantearnos nuestros valores, de reforzar los que contribuyen

2 INTRODUCCIÓN

a la ventaja competitiva e incorporar nuevos vinculados a la responsabilidad social de nuestra actuación. En definitiva, cualquier adversidad es un buen motivo para revisar nuestra posición e intentar salir reforzados, potenciando nuestras fortalezas y aprovechando las oportunidades que se nos brindan, a la vez que combatimos las amenazas que observamos y corregimos nuestras debilidades.

Por tanto, es tiempo de prepararse y trabajar ahora para avanzar en el futuro. Veamos esta introspección en la Federación como una inversión de tiempo para sus próximas actividades, su desarrollo futuro y su compromiso con asociados y la sociedad en general.

Hay que seguir trabajando desde la Federación, comunicando y promocionando los valores del deporte en la sociedad, posicionándose en la mente de sus deportistas actuales y potenciales, y adaptándose a las nuevas

circunstancias. Ser optimistas no es una opción, sino una necesidad para poner en valor el voleibol y vóley playa, fomentar el respeto y garantizar la seguridad en la práctica de estos deportes. Probablemente, las actividades deportivas de estos últimos dos años no han sido exactamente las mismas a las que estábamos acostumbrados, pero el que no sean iguales a nuestras experiencias pasadas no significa que tengamos que esperar a que las cosas sean como antes para planificar acciones futuras.

Como decíamos, es momento de construir el futuro de la Federación, de realizar un análisis profundo y avanzar trasladando una visión de optimismo y de que todas las instituciones y colaboradores trabajen para potenciar este deporte en todas sus modalidades. No hay motivo para no pensar en el medio y largo plazo, todo esto pasará y llegará un momento en el que volvamos a la normalidad. Para entonces, estaremos preparados.

03

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2025

FEDERACIÓN DE VOLEIBOL
DE LA COMUNITAT VALENCIANA

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

3. DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN.

3.1. Historia del voleibol y vóley playa. Evolución y situación actual.

El **voleibol**, inicialmente bajo el nombre de Mintonette, nació el 9 de febrero de 1895 en Estados Unidos, en Holyoke, Massachusetts, por su inventor William G. Morgan, un profesor de educación física de la YMCA que buscaba un juego entretenido y competitivo pero menos intenso físicamente.

Usó la red de tenis pero a mayor altura y una pelota de cuero con cámara interna. A partir de 1912 surgen reglas como la rotación, los tres toques por equipo y la acción de bloqueo que dan origen al voleibol moderno.

Este deporte trasciende las fronteras de EEUU y se expande con rapidez por el mundo. A Europa llega durante la 1ª guerra mundial de la mano de las tropas norteamericanas.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

En el año 1947 se fundó la Federación Internacional de Voleibol (FIVB) y los primeros campeonatos mundiales tuvieron lugar en 1949 (masculino) y 1952 (femenino). Desde 1964 ha sido deporte olímpico.

Por otro lado, el **vóley playa** tiene un origen más confuso y difícil de determinar, ya que se tienen indicios de California, Brasil o Francia como fundadores de este deporte. No obstante, lo cierto es que el vóley playa constituye verdaderamente una vertiente natural del juego base. Esta modalidad se incorpora a la FIVB en 1986 y a los Juegos Olímpicos de verano en 1996. Actualmente, la rápida difusión de este deporte ha hecho que llegue prácticamente a todos los países con costa e incluso sin ella, gracias al vóley arena.

En **España**, el voleibol, que tradicionalmente era conocido como balonvolea, llegó hacia el año 1920 aproximadamente, entendido como un deporte recreativo que se practicaba en las

playas catalanas debido a la influencia europea-occidental.

A pesar de la poca práctica del voleibol en nuestro país, la Escuela de Educación Física de Toledo editó en 1925 el primer reglamento de voleibol, que fue una traducción del que se utilizaba por entonces en Europa.

Tras la Guerra Civil, el voleibol no pasa de ser un deporte minoritario, practicado a nivel escolar y en el contexto de las organizaciones juveniles de la época. A pesar de eso, la progresión del deporte y su avance a nivel internacional hace que las autoridades deportivas afronten la creación de una estructura organizativa integrada curiosamente dentro de la **Federación Española de Balonmano** (1948-1950).

La escasa promoción que realiza la Federación de Balonmano hace que en 1950 el voleibol pase a constituirse, de forma provisional, como sección de la

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Federación Española de Baloncesto, extendiéndose por todas las delegaciones provinciales. Sin embargo, en aquel momento todavía no se disponía de ningún reglamento oficial vigente para el balonvolea, salvo aquella primera traducción del Reglamento Europeo de 1925. Fue gracias a la ayuda del periodista Josechu Piñedo que se interesó por el deporte y consiguió traer a España el reglamento oficial de la Federación Francesa de Voleibol en uno de sus viajes a París.



En 1951 se organizó el primer Campeonato de España de voleibol federado y en 1953 se logró incorporar la sección de voleibol a la Federación Internacional de Voleibol (FIVB).

Tras este período inicial de gran actividad, la Federación de Baloncesto muestra su deseo de deshacer su compromiso con el voleibol y en la temporada 1958-59 se intenta transferir la sección a la **Federación Española de Rugby**, sin éxito. Por lo que al inicio de la siguiente temporada 1959-60, la Delegación Nacional de Deportes decide crear la **Federación Española de Balonvolea/Voleibol (RFEVB)**, que quedó constituida formalmente el **26 de enero de 1960**, manteniendo como presidente a don Benito López Arjona, también presidente de la Federación de Baloncesto, y que venía desempeñando la vicepresidencia de la Sección desde 1950.

Es en la última década, con los cambios en las reglas de juego, cuando

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

se produce el mayor despegue en popularidad del voleibol en España. Las selecciones españolas participan de forma destacada en las competiciones internacionales, y son numerosos los jugadores internacionales de primer nivel que militan en clubes españoles y compiten en la liga española.

En cuanto al vóley playa, se juega en España desde la década de los 70, pero no es hasta mediados de la década de los 80 cuando se organizan a través de un ente responsable torneos oficiales con carácter competitivo, siendo los más importantes los de las ciudades de Valencia, Barcelona, Málaga, Almería y Palma de Mallorca. Hay que destacar el **“I Open de Cullera”** en Valencia por ser la **primera competición de vóley playa celebrada en España** que siguió el modelo del Consejo Internacional de Vóley Playa. El hecho histórico más significativo de esta modalidad sucede en 1996 cuando el vóley playa es reconocido y admitido como deporte olímpico y, en

España concretamente, con la consecución de la medalla de plata en los Juegos Olímpicos de Atenas 2004 por la pareja formada por Pablo Herrera y Javier Bosma, ambos pertenecientes a la Comunitat Valenciana.

Sin embargo, pese a los éxitos internacionales del Vóley Playa español, la FVBCV en nuestra Comunitat Autònoma, no ha podido hasta ahora sacar partido del tirón de estos deportistas de élite para la promoción del mismo mediante una estrategia de comunicación efectiva, promoción y atracción de nuevas licencias. En las recientes Olimpiadas de Tokyo 2021, por ejemplo, han competido dos jugadores de la Comunitat Valenciana, sin especial trascendencia en nuestra zona, más allá de los ya aficionados al vóley playa y deportistas.

Con la aprobación de la Constitución española en 1978, se reconoció el Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana que constituye la manifes-

3 DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

tación de la voluntad autonómica de las provincias de Alicante, Castellón y Valencia, otorgando a la Generalitat todas las competencias que en materia de deportes tiene reconocidas. No obstante, no fue hasta 2006 cuando se realizó la más amplia reforma del mismo hasta el punto de poder hablar de una nueva Norma Institucional Básica.

En el momento en que se producen las transferencias a las Comunidades Autónomas y tras la aprobación de los Estatutos de Autonomía de la Comunitat Valenciana en 1982 con la Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, se procede a la regulación de las Federaciones

de la Comunitat Valenciana, que pasan de ser provinciales a convertirse en una única autonómica. Es entonces cuando se constituye la **Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana**, que data sus inicios en los años 1982-1983.

Está constituida al amparo del artículo 22 de la Constitución Española; de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación; de la Ley 2/2011, de 22 de marzo, de la Generalitat, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana; de sus normas de desarrollo y de todas las demás disposiciones de ámbito au-



3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

tonómico y estatal que estén vigentes y resulten aplicables; así como de sus propios estatutos y reglamentos de régimen interno que sean aprobados por la asamblea general.

3.2. El asociacionismo deportivo.

Una de las formas de desarrollo personal y de aprendizaje a lo largo de la historia del ser humano es el **movimiento asociativo**. Las personas, en las diferentes etapas de su vida, tienen tendencia a asociarse y juntarse con otras que tienen unos intereses, inquietudes y motivaciones similares. Dentro de estos movimientos se produce un desarrollo personal en todos los niveles tanto afectivo como emocional, social y formativo.

Las asociaciones, como una de las manifestaciones sociológicas y políticas primarias de organización, se revelan no solo como un elemento aglutinante

de inquietudes individuales, sino también como instrumento de la propia sociedad para superar, en cierta medida, la soledad de aquellas personas que pudieran quedar aisladas en la sociedad a la que pertenecen. Arraigar a la persona con otras que comparten inquietudes o intereses contribuye a reforzarla individualmente, a la vez que la vincula a colectivos de similares preferencias, capaces de superar las limitaciones individuales a la hora de exteriorizarlas.

El **asociacionismo deportivo** se desarrolla, especialmente, a partir de las últimas décadas del siglo XX debido a los valores positivos que presenta la actividad física y el deporte en relación a la salud, la ocupación del tiempo libre, etc. A ello favorecieron las campañas de deportes para todos impulsadas, en el contexto español, por los diferentes gobiernos y administraciones.

Las "Olimpiadas de Barcelona 1992"

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN



fueron el acontecimiento internacional más esperado en materia deportiva en España. Este reto histórico-cultural propiciaría una tendencia a mejorar los vínculos entre las federaciones de cada especialidad deportiva y el Consejo Superior de Deportes, ya que es en las federaciones donde se estructura la organización del deporte olímpico. Así, **se reforzó e impulsó el proceso de regulación y fomento del deporte federado y de competición.**

El asociacionismo deportivo es fundamental para el conjunto de la sociedad debido a que, por una parte, genera y desarrolla actividades para los asociados reportándoles amplios beneficios para los mismos. El hecho de poder participar conjuntamente con otros miembros es un elemento fundamental para la autoafirmación, la motivación hacia la práctica, el intercambio de experiencias y conocimientos, etc. siendo éstos, elementos que permiten el desarrollo personal y el aprendizaje.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Por otra parte, el desarrollo de actividades por parte de las asociaciones deportivas también permite, al resto de ciudadanos que no tienen vinculación con la asociación, conocer y descubrir otras prácticas lúdicas y deportivas que, sin la existencia del asociacionismo deportivo, serían difícilmente reconocibles.

Considerando el **concepto de asociación** como una agrupación de personas con unas mismas ideas, motivaciones o intereses y teniendo el reconocimiento jurídico, podemos encontrar un gran número de asociaciones vinculadas al ámbito deportivo que podrían integrarse en diferentes niveles en función del grado de sofisticación y desarrollo.

La Ley 2/2011, de 22 de marzo, del deporte y la actividad física de la Comunitat Valenciana, establece entre sus principales líneas de actuación la de fomentar, proteger y regular el asociacionismo deportivo, como parte in-

tegrante del tejido social y estructura idónea para el desarrollo del deporte y la actividad física en la Comunitat Valenciana.

A su vez, define las entidades deportivas como:

- Clubes deportivos; asociaciones privadas sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica y capacidad de obrar, integradas por personas físicas o jurídicas, que tengan como fin exclusivo la promoción o práctica de una o varias modalidades deportivas y la participación en actividades o competiciones en el ámbito federado.
- Federaciones deportivas; asociaciones privadas sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica y capacidad de obrar, constituidas por deportistas, técnicos-entrenadores, jueces-árbitros y otros estamentos estatutariamente establecidos, así como por clubes, secciones depor-

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

tivas de otras entidades y sociedades anónimas deportivas, cuyo fin prioritario es la promoción, tutela, organización y control de sus respectivas modalidades y especialidades deportivas dentro del ámbito territorial de la Comunitat Valenciana. Ejercen por delegación funciones públicas de carácter administrativo que en ningún caso podrán ser delegadas.

- Grupos de recreación deportiva; asociaciones privadas sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica y capacidad de obrar, integradas por personas físicas, que tengan como fin exclusivo la práctica entre sus asociados de una actividad física o deporte al margen del ámbito federado. Si practican alguna modalidad incluida en una federación, no podrán organizar competiciones ni participar en ningún tipo de actividades con otras entidades.
- Agrupaciones de recreación depor-

tiva; entidades privadas sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica y capacidad de obrar, integradas por grupos de recreación deportiva, que tengan como fin la promoción o práctica de actividades físicas o modalidades o especialidades deportivas no incluidas en una federación autonómica o en una federación española. Sólo podrá existir una agrupación por actividad física, modalidad o especialidad reconocida por la administración deportiva de la Generalitat, y su adscripción a ésta será, en todo caso, voluntaria.

- Secciones deportivas y secciones de recreación deportiva de otras entidades; entidades privadas con sede en la Comunitat Valenciana, que tengan personalidad jurídica propia y capacidad de obrar y cuyo fin u objeto social no sea el exclusivamente deportivo, podrán crear en su ámbito secciones deportivas o secciones de recreación deportiva para la práctica de sus miem-

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

bros integrantes, siempre que la legislación a la que se acojan no lo impida. Las secciones deportivas deberán integrarse en la federación o federaciones deportivas correspondientes. Las secciones de recreación deportiva desarrollarán la práctica deportiva al margen del ámbito federado.

- Sociedades anónimas deportivas; se regirán por la legislación estatal específica en la materia.
- Asociaciones de federaciones deportivas. Las federaciones deportivas de la Comunitat Valenciana podrán asociarse entre sí para la cooperación y defensa de sus intereses comunes, configurándose como entidades deportivas privadas sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar. La adscripción a estas asociaciones será voluntaria.

portivas anteriormente expuestas, aunque no hay grandes novedades en cuanto a las figuras asociativas recogidas en la Ley 4/1993, de 20 de diciembre, de la Generalitat, del Deporte de la Comunitat Valenciana, es en cambio muy necesaria su adaptación a la normativa comunitaria, concretamente a la directiva europea de servicios, Directiva 2006/123/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, y a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, de Libre Acceso a las Actividades de Servicios y su Ejercicio, que traspone al ordenamiento jurídico español la citada Directiva, además de considerarse conveniente seguir, de acuerdo con el régimen asociativo establecido en la legislación estatal y autonómica, el sentido de simplificación y accesibilidad en los requisitos para la constitución de asociaciones deportivas.

En la regulación de las entidades de-

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

3.3. Descripción de la actividad.

La Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana es una **asociación privada sin ánimo de lucro**, con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar, constituida por deportistas, técnicos-entrenadores y técnicas-entrenadoras, jueces y juezas árbitros y por clubes, secciones deportivas de otras entidades y sociedades anónimas deportivas, cuyo fin es la promoción, tutela, organización y control de las modalidades de voleibol, vóley playa y otras que pudieran adscribirse normativamente, dentro del ámbito territorial de la Comunitat Valenciana, aunque también podrá defender sus objetivos y desarrollar sus funciones en el exterior, con respeto a las limitaciones legales y administrativas que resulten de aplicación.

Tiene la consideración de entidad de utilidad pública, de acuerdo con lo que establece la Ley 10/1990, de 15

de octubre, del Deporte. **Ejerce por delegación de la Generalitat Valenciana funciones públicas de carácter administrativo**, actuando en este caso como agente colaborador de la administración autonómica, bajo la tutela y coordinación de la Consellería competente en materia de deporte.

La Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana se estructura, actualmente, con **sedes en las ciudades de Alicante y Valencia**, con localización en la calle Córdoba nº8 1ºD en Alicante y Ronda Isaac Peral i Caballero nº5 Despacho 8 en Paterna (Valencia), y tiene competencia sobre las siguientes **modalidades deportivas**:

- **Voleibol** (en las categorías senior, juvenil, cadete, infantil, alevín y juegos deportivos municipales; a partir de 2021 también junior)
- **Vóley playa** (en las categorías senior, juvenil, cadete e infantil).

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Según sus estatutos, la FVBCV se compone de los siguientes estamentos:

- Entidades deportivas, donde se integran clubes, sociedades anónimas deportivas y secciones de otras entidades debidamente registradas.
- Deportistas.
- Técnicos-entrenadores y técnicas-entrenadoras.
- Jueces y juezas árbitros.

Dentro de las entidades deportivas, se distingue la siguiente normativa: *"El Registro de Entidades Deportivas tiene por objeto la inscripción de las entidades deportivas reguladas en la Ley 2/2011, de 22 de marzo, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana, como clubes deportivos, federaciones deportivas, grupos de recreación deportiva, secciones deportivas o de recreación deportiva de otras entidades no deportivas, agrupaciones*

de recreación deportiva, asociaciones de federaciones y sociedades anónimas deportivas."

Asimismo se distinguen los siguientes **programas** dentro de las partidas presupuestarias de la FVBCV:

- Gestión y funcionamiento
- Actividades deportivas
- Formación
- Tecnificación
- Eventos Extraordinarios.

Los **órganos de gobierno y representación** de la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana son los siguientes:

La Asamblea General.

Órgano supremo de representación y gobierno de la Federación. Está integrada por las personas físicas y jurídicas que representan a los distintos estamentos deportivos que la componen,

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

de acuerdo con los siguientes porcentajes: 55% por entidades deportivas, 25% por deportistas, 10% por técnicos/as-entrenadores/as; y 10% por jueces/zas árbitros/as. Sus miembros serán elegidos, con carácter extraordinario, cada cuatro años, coincidiendo con la mitad de los períodos olímpicos.

La Presidencia.

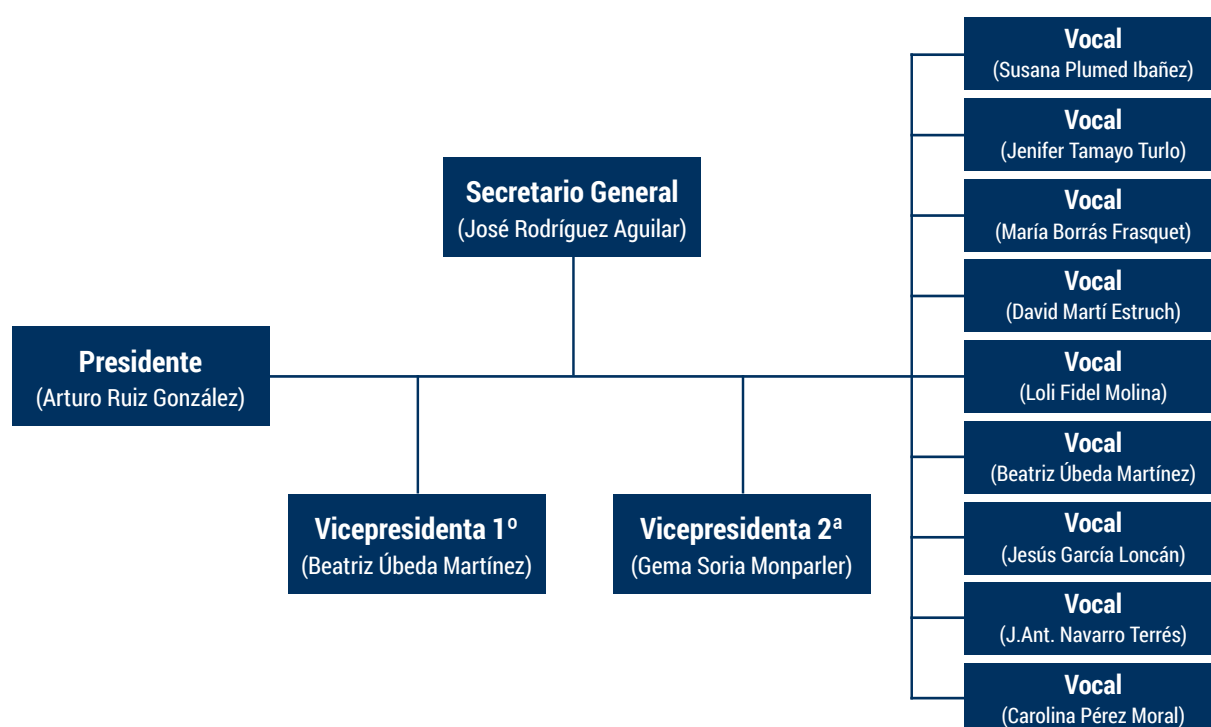
Órgano ejecutivo de la Federación con mandatos de cuatro años y un máximo

de tres consecutivos. En ningún caso se podrá simultanear la presidencia de la Federación y la de un club deportivo.

La Junta Directiva.

Órgano colegiado de gestión de la Federación. Está compuesta por la presidencia de la Federación, las vicepresidencias 1ª y 2ª, la secretaría y 10 vocales.

El siguiente organigrama muestra la estructura actual de la Junta Directiva:



3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Además, la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana cuenta con los siguientes **órganos de gestión**:

- Secretaría.
- Tesorería.
- Junta electoral federativa.

Y para una gestión más eficiente, se constituyen los siguientes **órganos técnicos y de colaboración** cuya composición y funciones se establecen en el reglamento correspondiente:

- Comité Técnico Territorial de Árbitros (CTTA)
- Comité Técnico Territorial de Entrenadores (CTTE)

Estructura organizativa actual en la FVBCV:

PRESIDENCIA

Arturo Ruiz González

SECRETARÍA GENERAL

José Rodríguez Aguilar

DIRECCIÓN DEPORTIVA

Nuria Pla Villena

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA ALICANTE

M^a Carmen Poves Espí
María González Camarasa

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA VALENCIA

Marivi Sanfélix Madrid

DIRECCIÓN DE FORMACIÓN

Francis Fuentes Fernández

COMUNICACIÓN Y MARKETING

Lucas Verdú Belmar
Manuel Martínez García

PRESIDENCIA C.T.T. ÁRBITROS

Patricia Rius

SECRETARÍA C.T.T. ÁRBITROS

Marivi Sanfélix Madrid

PRESIDENCIA C.T.T. ENTRENADORES

Jorge Carrió

RESPONSABLE TECNIFICACIÓN Y PROMOCIÓN

José Javier Lloret Barbera

COMPETICIONES

M^a Carmen Poves Espí

RESPONSABLE SELECCIONES AUTONÓMICAS

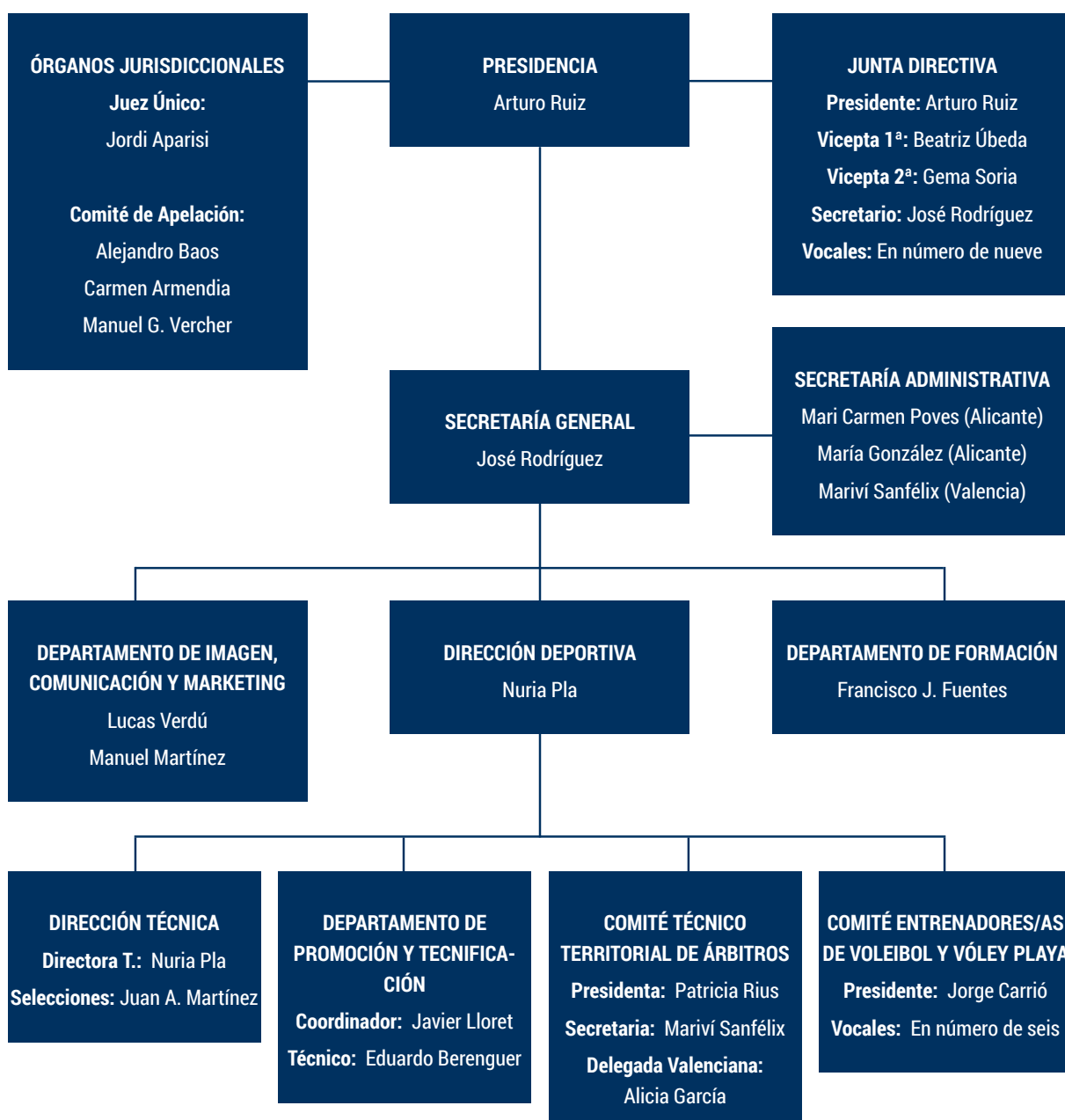
Juan Antonio Martínez
Carol Pérez

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Podemos ver la organización de la FVBCV de forma mucho más clara en el siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA DE ORGANIZACIÓN DE LA FVBCV



3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

En el ejercicio de sus funciones públicas, la Federación deberá respetar los siguientes **principios**:

- Servicio efectivo a los ciudadanos.
- Simplicidad, claridad y proximidad a los ciudadanos.
- Participación, objetividad y transparencia de la actuación administrativa.
- Racionalización y agilidad en la gestión y procedimientos administrativos.
- Buena fe, confianza legítima y lealtad institucional.
- Responsabilidad por la gestión pública.



3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

- Adecuada planificación por objetivos y control en la gestión, así como evaluación de resultados.
- Eficacia en el cumplimiento de objetivos.
- Economía, suficiencia y adecuación de los medios a los fines institucionales.
- Eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos.
- Cooperación, colaboración y coordinación con las administraciones públicas.

Además, con carácter exclusivo a la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana, le corresponden las siguientes **funciones**:

1. Calificar, organizar y, en su caso, autorizar las competiciones oficiales de sus modalidades deportivas, así como conocer las competiciones no oficiales organizadas por otras entidades.
2. Expedir las licencias deportivas de sus modalidades.
3. Emitir los informes preceptivos para la inscripción de los clubes y las secciones deportivas en el Registro de Entidades Deportivas de la Comunitat Valenciana.
4. Actuar en coordinación con la Real Federación Española de Voleibol, y en su caso, con la Confederación Europea de Voleibol y la Federación Internacional de Voleibol, para la celebración de las competiciones oficiales españolas e internacionales que se celebren en territorio de la Comunitat Valenciana.
5. Representar a la Comunitat Valenciana en las actividades y competiciones deportivas oficiales de sus modalidades, en los ámbitos autonómico, estatal e internacional.
6. Elaborar y ejecutar, en coordinación con el órgano competente y con la Real Federación Española de Voleibol, los planes de preparación

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

- de deportistas de alto nivel de sus modalidades.
7. Colaborar con el órgano competente en materia de deporte, en la elaboración de la lista de deportistas de élite.
 8. Colaborar en los programas deportivos del órgano competente en materia de deporte.
 9. Ejercer la potestad disciplinaria y colaborar con el Tribunal del Deporte de la Comunitat Valenciana, así como ejecutar las órdenes y resoluciones de éste.
 10. Designar a los y las deportistas de voleibol y vóley playa que hayan de integrar las selecciones autonómicas correspondientes.
 11. Asumir, en su caso, las modalidades y especialidades deportivas que le adscriba el órgano competente en materia de deporte, en atención a criterios de interés deportivo general.
 12. Tutelar y amparar las nuevas modalidades o especialidades deportivas que surjan del desarrollo del voleibol o vóley playa, propuestas por la asamblea general de la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana y aprobadas por el órgano competente de la administración deportiva.
 13. Solicitar al Registro de Entidades Deportivas de la Comunitat Valenciana la suspensión de la inscripción en el citado registro de aquellas entidades deportivas que dejen de estar adscritas a la federación.
- Y con carácter no exclusivo:
14. Promover el deporte y velar por el cumplimiento de las normas estatutarias y reglamentarias de carácter deportivo referidas a sus modalidades deportivas.
 15. Colaborar con la administración autonómica en los programas de formación de técnicos-entrenadores y

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

técnicas-entrenadoras.

16. Organizar concentraciones y cursos de perfeccionamiento para sus diferentes estamentos deportivos.

17. Colaborar con la administración autonómica y, en su caso, con la Real Federación Española de Voleibol, en la prevención, control y represión del uso de sustancias y grupos farmacológicos prohibidos y métodos no reglamentarios en el deporte.

18. Velar por el cumplimiento general de la normativa que les sea de aplicación, con especial atención a las materias de transparencia, igualdad de género, integración, equidad, protección y salud de las personas en todos sus niveles y funciones.

19. Colaborar con las administraciones públicas en la prestación de servicios públicos de carácter deportivo para los ciudadanos.

20. Colaborar con las administraciones

públicas en la gestión de instalaciones deportivas.

Dentro de sus dos primeras funciones, extraemos los **principales servicios que ofrece la FVBCV**:

1. Autorizar las competiciones oficiales de sus modalidades deportivas.

Las competiciones oficiales de ámbito autonómico correspondientes a las modalidades de voleibol y vóley playa son las que con dicho carácter haya calificado la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana y las administraciones públicas competentes en materia de deporte, que no excedan del ámbito territorial de la Comunitat Valenciana y en las que participen exclusivamente entidades federadas y deportistas federados.

La calificación de una competición como oficial solicitada a la Federación por parte de una entidad federada, se

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

resolverá en 60 días naturales y se tendrán en cuenta criterios como el nivel técnico de la competición, su tradición, su importancia en el contexto deportivo autonómico, la capacidad y experiencia organizativa de la entidad

promotora, la validez de los resultados a los efectos de participación en competiciones nacionales y el cumplimiento de los requisitos técnicos, sanitarios, de seguridad y cualesquiera otros exigidos por la normativa aplicable.

COMPETICIONES OFICIALES VOLEIBOL

SENIOR	1ª División Senior Femenina	1ª División Senior Masculina
	2ª División Senior Femenina	-
	Copa Comunitat Valenciana Fem.	Copa Comunitat Valenciana Masc.
	Liga CADU Femenina	Liga CADU Masculina
JUNIOR	Junior Femenina	Junior Masculina
JUVENIL	1ª División Juvenil Femenina	1ª División Juvenil Masculina
	2ª División Juvenil Femenina	2ª División Juvenil Masculina
CADETE	Rendimiento Cadete Fem. Pref.	Rendimiento Cadete Masculino
	Rendimiento Cadete Fem. Zonal	-
INFANTIL	Rendimiento Infantil Fem. Pref.	Rendimiento Infantil Masculino
ALEVÍN	Jornada Clasificatoria Campeonato España Alevín	
-	Juegos Deportivos de la Generalitat Valenciana (normativa propia y resto reglamentación federativa)	

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Además de estas competiciones, la FVBCV también podrá organizar:

- Trofeo Presidente
- Trofeo Federación
- Circuito de Vóley-Playa
- Torneo Selecciones Provinciales
- Cualquier otra competición a criterio de la Dirección Técnica y aprobada por la Junta Directiva.

COMPETICIONES OFICIALES VÓLEY PLAYA

SENIOR	Competición de Invierno de la FVBCV
	Circuito de Vóley Playa de la CV - Campeonato Autonómico Senior
	Campeonato Autonómico Sub-21
JUVENIL	Campeonato Autonómico Sub-19
CADETE	Campeonato Autonómico Sub-17
INFANTIL	Campeonato Autonómico Sub-15

2. Expedir las licencias deportivas necesarias para su actividad.

La **condición de persona federada** de voleibol o vóley playa se obtiene mediante la posesión de la correspon-

diente licencia deportiva expedida por la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana, que se entrega tanto a personas físicas como jurídicas adscritas a los estamentos federativos. La licencia otorga a su titular la condición

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

de persona miembro de la FVBCV y le habilita para participar en actividades federativas y competiciones oficiales organizadas por la misma. Asimismo, la Federación podrá establecer licencias de carácter competitivo y no competitivo, así como cualquier otro tipo de licencia debidamente aprobada.

La **expedición de licencias** tendrá un carácter obligatorio, no pudiendo denegarse su expedición cuando la persona solicitante reúna las condiciones necesarias para su obtención:

- *Requisitos para las personas físicas:* cumplir las condiciones económicas, de titulación y administrativas previstas por los estatutos correspondientes en la FVBCV.
- *Requisitos para las personas jurídicas:* acreditar su inscripción en el Registro de Entidades Deportivas de la Comunitat Valenciana, su adscripción a la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana y cumplir con las condiciones económicas

y administrativas establecidas.

Cumplidas las citadas condiciones y transcurrido el plazo de un mes desde la solicitud, la licencia se entenderá otorgada.

En el documento de la licencia se consignarán al menos los siguientes conceptos:

- Cuota del seguro obligatorio de asistencia sanitaria, que cubra los riesgos para la salud derivados de la práctica deportiva, cuando se trate de personas físicas.
- Cuota correspondiente a los derechos federativos, con detalle de la cantidad que corresponde a la federación española a la que esté adscrita y la parte que corresponde a la federación autonómica.
- Cualquier otra cobertura de riesgos que pudiera determinarse por la asamblea general de la federación.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Y se expedirá, al menos, en valenciano, cumpliendo el artículo 73 de los estatutos de la FVBCV, en el que se obliga a promover el uso del valenciano

no al menos cuando ejerza funciones públicas, respetando la normativa lingüística oficial vigente.

CLASES DE LICENCIAS EXPEDIDAS:

LICENCIA	TIPO
JUGADOR/A	SENIOR
	JUVENIL
	PLAYA
	NO COMPETITIVA
ENTRENADOR/A	NIVEL III (voleibol y vóley playa)
	NIVEL II (voleibol y vóley playa)
	NIVEL I (voleibol y vóley playa)
	AUTORIZACIÓN
DELEGADO	DE EQUIPO
	MEDICO
	FISIOTERAPEUTA
	MASAJISTA
	PSICOLOGO
ÁRBITRO	P. FISICO
	INTERNACIONAL
	NIVEL III (voleibol y vóley playa)
	NIVEL II (voleibol y vóley playa)
	NIVEL I (voleibol y vóley playa)
	ANOTADOR
JUEZ DE LÍNEA	

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

En el epígrafe sobre deporte federado del Anuario de estadísticas deportivas 2021 (**ANEXO 6**), se recoge información acerca de la Estadística de Deporte Federado elaborada por el Consejo Superior de Deportes en colaboración con las federaciones deportivas españolas.

Sus principales resultados indican que en 2020 el número total de licencias federadas deportivas fue de 3.841.900, cifra que supone un descenso interanual del 2,6%. Si se desglosan los resultados por sexo se observan notables diferencias. Concretamente el 76,5% de las licencias federadas co-



3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

responden a hombres y el 23,5% a mujeres.

Cuatro comunidades autónomas -Andalucía, Cataluña, Comunitat Valenciana y Comunidad de Madrid- concentran el 52,5% de las licencias deportivas. Del total de licencias federadas deportivas en 2020, el 80,5% se corresponden con 15 federaciones, entre las que se encuentra la de Voleibol.

Según esta estadística nacional de licencias federadas, **el voleibol es el tercer deporte colectivo con más licencias (2,4% sobre el total) después del fútbol (28%) y el baloncesto (9,8%), superando al balonmano en 2020**. Un hecho relevante que debe de tenerse muy presente en la evolución deportiva del voleibol y vóley playa en la sociedad española.

El número de licencias en voleibol ha aumentado considerablemente en los últimos 4 años, pasando de tener 72.232 en 2016 a 91.222 en 2020. Se-

gún sexo, las licencias federativas en la RFEVB son mayoritariamente femeninas, 66.385 frente a 24.837 masculinas.

Si nos centramos en las licencias federadas por comunidad autónoma, observamos que **la FVBCV es la cuarta Federación con mayor número de licencias federadas en voleibol, solo por detrás de Cataluña, Andalucía y Madrid, lo que la sitúa en el top 5 de España en cuanto al voleibol se refiere**. También se sitúa en la misma posición en la estadística de clubs deportivos federados según comunidad autónoma.

A continuación presentamos las estadísticas de las licencias federativas de la FVBCV en los últimos años registrados, tanto del deporte escolar y deporte federado como de otro tipo de licencias en las que se encuadran entrenadores, árbitros y delegados; así como la relación de clubs y equipos federados **(ANEXO 1)**.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

NÚMERO DE LICENCIAS EXPEDIDAS EN EL AÑO 2017/2018:

	ALICANTE	+/-	CASTELLÓN	+/-	VALENCIA	+/-	TOTAL	+/-
LICENCIAS FEMENINAS	1.181	+102	162	+6	925	-8	2.268	+100
LICENCIAS MASCULINAS	342	+26	144	-21	291	-2	777	+3
TOTAL DEPORTE FEDERADO	1.523	+128	306	-15	1.216	-10	3.045	+103
LICENCIAS FEMENINAS	2.028	+27	398	+5	730	+22	3.156	+54
LICENCIAS MASCULINAS	280	+3	124	0	139	+4	543	+7
LICENCIAS MIXTAS	304	+1	434	+6	414	-2	1.152	+5
TOTAL DEPORTE ESCOLAR	2.612	+31	956	+11	1.283	+24	4.851	+66
ENTRENADORES	126	+4	21	+1	114	+2	261	+7
DELEGADOS	46	+5	10	+1	16	-8	72	-2
ÁRBITROS	53	-2	3	-4	40	-6	96	-12
TOTAL OTRAS LICENCIAS	225	+7	34	-2	170	-12	429	-7
LICENCIAS TOTALES	4.360	+166	1.296	-6	2.669	+2	8.325	+162

* En la columna "+/-" se refleja la variación en número de licencias respecto al año anterior.

3

DESCRIPCIÓN DE
LA FEDERACIÓN

NÚMERO DE LICENCIAS EXPEDIDAS EN EL AÑO 2018/2019:

	ALICANTE	+/-	CASTELLÓN	+/-	VALENCIA	+/-	TOTAL	+/-
LICENCIAS FEMENINAS	1.079	-102	151	-11	861	-64	2.091	-177
LICENCIAS MASCULINAS	272	-70	127	-17	241	-50	640	-137
TOTAL DEPORTE FEDERADO	1.351	-172	278	-28	1.102	-114	2.731	-314
LICENCIAS FEMENINAS	2.028	0	398	0	730	0	3.156	0
LICENCIAS MASCULINAS	280	0	124	0	139	0	543	0
LICENCIAS MIXTAS	304	0	434	0	414	0	1.152	0
TOTAL DEPORTE ESCOLAR	2.612	0	956	0	1.283	0	4.851	0
ENTRENADORES	120	-6	21	0	103	-11	244	-17
DELEGADOS	33	-13	14	+4	18	+2	65	-7
ÁRBITROS	69	+16	4	+1	60	+20	133	+37
TOTAL OTRAS LICENCIAS	222	-3	39	+5	181	+11	442	+13
LICENCIAS TOTALES	4.185	-175	1.273	-23	2.566	-103	8.024	-301

* En la columna "+/-" se refleja la variación en número de licencias respecto al año anterior.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

NÚMERO DE LICENCIAS EXPEDIDAS EN EL AÑO 2019/2020:

	ALICANTE	+/-	CASTELLÓN	+/-	VALENCIA	+/-	TOTAL	+/-
LICENCIAS FEMENINAS	1.087	+8	164	+13	824	-37	2.075	-16
LICENCIAS MASCULINAS	283	+11	149	+22	318	+77	750	+110
TOTAL DEPORTE FEDERADO	1.370	+19	313	+35	1.142	+40	2.825	+94
LICENCIAS FEMENINAS	2.028	0	398	0	730	0	3.156	0
LICENCIAS MASCULINAS	280	0	124	0	139	0	543	0
LICENCIAS MIXTAS	304	0	434	0	414	0	1.152	0
TOTAL DEPORTE ESCOLAR	2.612	0	956	0	1.283	0	4.851	0
ENTRENADORES	132	+12	26	+5	107	+4	265	+21
DELEGADOS	43	+10	15	+1	15	-3	73	+8
ÁRBITROS	44	-25	6	+2	40	-20	90	-43
TOTAL OTRAS LICENCIAS	219	-3	47	+8	162	-19	428	-14
LICENCIAS TOTALES	4.201	+16	1.316	+43	2.587	+21	8.104	+1,0

* En la columna "+/-" se refleja la variación en número de licencias respecto al año anterior.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

NÚMERO DE LICENCIAS EXPEDIDAS EN EL AÑO 2020/2021:

	ALICANTE	+/-	CASTELLÓN	+/-	VALENCIA	+/-	TOTAL	+/-
LICENCIAS FEMENINAS	1.166	+79	206	+42	925	+101	2.297	+222
LICENCIAS MASCULINAS	367	+84	127	-22	344	+26	838	+88
TOTAL DEPORTE FEDERADO	1.533	+163	333	+20	1.269	+127	3.135	+310
LICENCIAS FEMENINAS	-	-	-	-	-	-	-	-
LICENCIAS MASCULINAS	-	-	-	-	-	-	-	-
LICENCIAS MIXTAS	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DEPORTE ESCOLAR	-	-	-	-	-	-	-	-
ENTRENADORES	121	-11	20	-6	111	+4	252	-13
DELEGADOS	61	+18	20	+5	32	+17	113	+40
ÁRBITROS	53	+9	13	+7	56	+16	122	+32
TOTAL OTRAS LICENCIAS	235	+16	53	+6	199	+37	487	+59
LICENCIAS TOTALES	1.768	-	386	-	1.468	-	3.622	-

* En la columna "+/-" se refleja la variación en número de licencias respecto al año anterior.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

La FVBCV ha expedido un total de 8.104 licencias durante la temporada 2019/2020, un 1% más que en el año anterior (8.024), siendo las más numerosas en el ámbito del deporte escolar, con 4.851 licencias que no han variado en los últimos tres años, seguidas de las licencias para competiciones federadas (2.825) y de otras licencias para entrenadores (265), delegados (73) y árbitros (90).

En la última temporada 2020/2021, se han expedido un total de 3.622 licencias, una disminución bastante considerable si tenemos en cuenta que en ese año no se han registrado licencias escolares. Para hacer una comparación más realista, obviaremos los totales y nos centraremos en analizar cada tipo de licencia.

Con respecto al año anterior, se han obtenido un total de 32 licencias adicionales para árbitros y 40 para delegados. Sin embargo, en el grupo de entrenadores, se ha registrado una pérdida de 13 licencias, en gran medida en Alicante

que, aún siendo la provincia con mayor número de entrenadores, podría presentar escasez de entrenadores para la totalidad de clubes existentes.

En cuanto a las licencias del deporte federado, la FVBCV ha expedido un total de 3.135 licencias, siendo el 73% femeninas y el 27% masculinas.

La distribución de licencias por provincias se presenta de la siguiente manera: en primer lugar Alicante con un 48%, seguida de Valencia con un 41% y, finalmente, Castellón con un 11%.

A continuación podemos ver un resumen de la evolución de las licencias totales en los últimos años, obviando los datos relativos al deporte escolar.

Como se puede observar, desde la temporada 2019/2020 se ha invertido la tendencia negativa de disminución de licencias, presentando un incremento de 80 licencias en total ese año y de 487 licencias en el último año 2020/2021.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

EVOLUCIÓN DE LICENCIAS EXPEDIDAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS:

	ALICANTE	+/-	CASTELLÓN	+/-	VALENCIA	+/-	TOTAL	+/-
DEP. FEDERADO	1.523	+128	306	-15	1.216	-10	3.045	+103
OTRAS	225	+7	34	-2	170	-12	429	-7
LICENCIAS 2017/2018	1.748	-	340	-	1.386	-	3.474	-
DEP. FEDERADO	1.351	-172	278	-28	1.102	-114	2.731	-314
OTRAS	222	-3	39	+5	181	+11	442	+13
LICENCIAS 2018/2019	1.573	-175	317	-23	1.283	-103	3.173	-301
DEP. FEDERADO	1.370	+19	313	+35	1.142	+40	2.825	+94
OTRAS	219	-3	47	+8	162	-19	428	-14
LICENCIAS 2019/2020	1.589	+16	360	+43	1.304	+21	3.253	+80
DEP. FEDERADO	1.533	+163	333	+20	1.269	+127	3.135	+310
OTRAS	235	+16	53	+6	199	+37	487	+59
LICENCIAS 2020/2021	1.768	+179	386	+26	1.468	+164	3.622	+487

* En la columna "+/-" se refleja la variación en número de licencias respecto al año anterior.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

ESTADÍSTICA DE CLUBES EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS REGISTRADOS:

	ALICANTE	+/-	CASTELLÓN	+/-	VALENCIA	+/-	TOTAL	+/-
CLUBES 2020-2021	30	-3	5	+1	22	+6	57	+4
CLUBES 2019-2020	33	0	4	+1	16	-4	53	-3
CLUBES 2018-2019	33	0	3	0	20	-3	56	-3
CLUBES 2017-2018	33	0	3	0	23	0	59	-1

* En la columna "+/-" se refleja la variación en número de licencias respecto al año anterior.

Como observamos en la tabla anterior, esta última temporada 2020/2021 se ha conseguido aumentar en 4 el número de clubes pertenecientes a la Federación, siendo el mayor aumento en

la provincia de Valencia. Después de tres años presentando disminuciones, es un gran avance para la FVBCV que esperamos sea el principio de un cambio de tendencia.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

ESTADÍSTICA DE EQUIPOS EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS REGISTRADOS:

	ALICANTE	+/-	CASTELLÓN	+/-	VALENCIA	+/-	TOTAL	+/-
EQUIPOS 2020-2021	139	+2	34	+8	118	+25	291	+35
EQUIPOS 2019-2020	137	-14	26	-4	93	-25	256	-43
EQUIPOS 2018-2019	151	+26	30	+7	118	+16	299	+49
EQUIPOS 2017-2018	125	+7	23	-2	102	-2	250	+3

* En la columna "+/-" se refleja la variación en número de licencias respecto al año anterior.

La comparativa de equipos de la tabla anterior muestra que este último año se ha conseguido "rescatar" en gran medida la disminución del número de equipos de voleibol que se había producido en la etapa anterior de 2019/2020, estando todavía por debajo de los niveles de la temporada 2018/2019, pero muy por encima

de 2017/2018, con un aumento del 16,4%.

La distribución de equipos por provincias es similar a la de las licencias federativas comentadas anteriormente: 48% en Alicante, 41% en Valencia y 11% en Castellón, por lo que la conclusión obtenida es la misma; poten-

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

ciar el voleibol en la provincia de Castellón.

Adicionalmente, destacamos también las siguientes funciones dada su relevancia para la Federación:

3. Colaborar en la elaboración de la lista de deportistas de élite y la ejecución de los planes de preparación de deportistas de alto nivel.

Dentro de las funciones de la FVBCV, se encuadran las de elaborar y ejecutar los planes de preparación de deportistas de alto nivel en coordinación con el órgano competente.

La Generalitat elabora anualmente la lista de deportistas de élite, y cabe mencionar, que **la Comunitat Valenciana ha sido pionera a nivel nacional a la hora de valorar los méritos de los deportistas de élite en el ámbito universitario**, ya que fue la primera en reservar para las personas deportistas de élite de alta competición

que reúnan los requisitos académicos correspondientes, un 5 % de las plazas disponibles en las universidades del sistema universitario valenciano y, adicionalmente, el 5% de las plazas correspondientes a las enseñanzas de ciencias de la actividad física y del deporte, fisioterapia y, en su caso, grado en maestro en educación primaria, mención especialista en educación física.



3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Anualmente se convocan plazas para cubrir los Planes de Especialización Deportiva dirigidos a alumnos deportistas en los cursos académicos de 1ºESO, 2ºESO, 3ºESO y 4ºESO, que deberán reunir todas las condiciones técnico-deportivas solicitadas siguiendo criterios académicos, de aptitud para la práctica deportiva, y deportivos superando la batería de pruebas físicas establecidas.

Para ello cuenta con el Centro de Tecnificación de Voleibol en Cheste (Valencia), en el que se ejecuta el Plan de

Especialización Deportiva (PED Cheste) para los alumnos seleccionados.

4. Designar a los y las deportistas de voleibol y vóley playa que hayan de integrar las selecciones autonómicas correspondientes.

Actualmente encontramos las siguientes selecciones autonómicas de voleibol y vóley playa para los Campeonatos de España de Selecciones Autonómicas que se designan anualmente por la Federación:

SELECCIONES AUTONÓMICAS : VOLEIBOL	
CADETE FEMENINO	CADETE MASCULINO
INFANTIL FEMENINO	INFANTIL MASCULINO
SELECCIONES AUTONÓMICAS : VÓLEY PLAYA	
SUB-21 FEMENINO	SUB-21 MASCULINO
SUB-19 FEMENINO	SUB-19 MASCULINO
SUB-17 FEMENINO	SUB-17 MASCULINO
SUB-15 FEMENINO	SUB-15 MASCULINO

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

3.4. Segmentos de usuarios y canales de acceso.

Como hemos comentado anteriormente, la FVBCV se compone de los siguientes estamentos federativos: entidades deportivas, deportistas, técnicos-entrenadores y técnicas-entrenadoras, y jueces y juezas árbitros. Además, interactúa y colabora de forma externa con universidades, empresas deportivas de ámbito privado y entidades públicas como ayuntamientos.

A continuación vamos a definir la rela-

ción que tiene la Federación con cada grupo de usuarios y la forma en la que interactúa con ellos.

Deportistas

Entendemos por deportistas a aquellos jugadores y jugadoras que practiquen voleibol y/o vóley playa y estén federados con la correspondiente licencia federativa.

La relación que los deportistas tienen con la Federación se da prácticamente a través de los clubes a los que pertenecen, que actúan de intermediarios, y



3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

que deriva en una falta de sentimiento de pertenencia a la Federación por parte de los deportistas al no tener un contacto directo con la misma.

Actualmente se están haciendo muchos esfuerzos por parte de la Federación para buscar vías de aproximación a este colectivo, sobre todo a nivel de Redes Sociales para interactuar dependiendo del público objetivo, a través de Instagram con los más jóvenes y Facebook para edades más adultas.

Entrenadores/as

Entendemos por entrenadores a aquellas personas que han superado los cursos de formación ofrecidos por la FVBCV y la FEVB, dependiendo de cada categoría a la que entrenen y según la modalidad deportiva. Normalmente forman parte de un club, por lo que el contacto con la Federación no es tan directo como el de los mismos directivos de clubes, aunque, como siempre, dependerá de las funciones que ejer-

zan y su nivel de implicación.

El trabajo de los entrenadores se puede definir principalmente en dos partes: el deportivo, en el que se encarga del entrenamiento físico, mental y técnico de los deportistas y su correcta evolución en el deporte; y el administrativo, en el que utiliza la aplicación informática de la Federación para presentar la documentación de sus jugadores y equipos, entre otros trámites. Es en este último punto y durante su etapa formativa en los que más relación y contacto puede tener con la Federación.

Con la reciente creación del Comité Técnico Territorial de Entrenadores/as de voleibol y vóley playa se ha establecido un vínculo mayor entre este colectivo y la Federación, por lo que en un futuro próximo el contacto será más estrecho y cercano con los entrenadores y entrenadoras de la FVBCV.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Árbitros

Entendemos por árbitros a aquellas personas que han superado los cursos de formación reglados y ofrecidos por la FVBCV y la FEVB, dependiendo de cada competición que arbitren y según la modalidad deportiva. Son quienes se encargan de hacer cumplir el reglamento en cada competición y deben estar al día del mismo, es por ello que se reúnen anualmente al inicio de la temporada para compartir novedades, actualizarse y crear grupo.

Su relación con la Federación es es-

trictamente estatutaria con la correspondiente vinculación económica. El Comité Técnico Territorial de Árbitros/as de la FVBCV es quien les designa los partidos y se encarga del pago y demás trámites de gestión.

El contacto con la Federación se gestiona a través del Comité, teniendo los árbitros que reflejar su disponibilidad en el aplicativo informático antes de las designaciones, y posteriormente enviar las actas de los partidos escaneadas por correo electrónico, así como los desplazamientos.



3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Clubes deportivos

Entendemos por clubes federados a aquellas entidades deportivas de voleibol y/o vóley playa que colaboran con la Federación en la difusión del deporte en el que compiten, y que cuenta con estructuras de gestión tanto administrativa como deportiva.

Se encargan de captar y formar a las “nuevas promesas” del futuro del voleibol y/o vóley playa, por lo que llegan más directamente a los deportistas. Además, son los principales captadores de talento para los futuros entrenadores y árbitros que se formarán con la Federación. Por tanto, podríamos decir que son un **pilar fundamental en la base del crecimiento de la Federación.**

La FVBCV se comunica con los clubes a través del email principalmente, mediante el envío de comunicaciones o recordatorios, pudiendo contactar los clubes también por vía telefónica en el

horario establecido por la Federación y siguiendo los procesos existentes.

El trabajo de los clubes, en relación con la presentación de documentación, se ha simplificado y digitalizado gracias al aplicativo online que la Federación ha puesto a su disposición. Se han conseguido agilizar muchos trámites al trabajar todo en la nube, pero las juntas directivas de los clubes no son profesionales, y el trabajo administrativo cada vez se hace más pesado y complicado.

Empresas privadas

En este punto encuadramos a empresas de iniciativa privada que se dedican a la organización de eventos deportivos de voleibol y vóley playa, fundamentalmente con recursos propios o financiados por patrocinadores y/o entidades públicas.

Suelen realizar eventos innovadores y con una gran acogida por parte de

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

los practicantes, tanto federados como amateurs, debido a su gran capacidad de comunicación y su buen hacer con las campañas de marketing, que promueven una mayor visibilidad en la sociedad, y lo que es más importante, fuera de la FVBCV, lo que permite ampliar el ratio de participantes.

Permiten promover el deporte y posicionar a las empresas que colaboran económicamente en el evento alrededor de los valores asociados al deporte para lograr vínculos duraderos entre la marca y su audiencia, apoyándose en tecnología de vanguardia para asegurar el retorno de la inversión. Este es el principal motivo que diferencia a estos promotores y a la Federación, la capacidad de otorgar valor a los patrocinadores para convencerles de que hacen una buena inversión y no lo vean como un gasto.

La Federación entiende que hay una necesidad de complementariedad y de colaboración estrecha con estas em-

presas, ya que éstas necesitan ir de la mano de la Federación para presentarse ante las entidades públicas locales y solicitar permisos o subvenciones; y la Federación podría beneficiarse de la experiencia en marketing y comercialización de estas empresas para conseguir nuevos y mejores patrocinadores para sus competiciones o para la misma FVBCV.

Universidades Autonómicas

La FVBCV tiene relación con algunas universidades de la Comunitat Valenciana gracias al Campeonato Autonómico de Deporte Universitario o liga CADU que se organiza para voleibol y vóley playa en el que participan 7 universidades de la Comunitat Valenciana:

- Universidad de Alicante (UA)
- Universitat de València Estudi General (UVEG)
- Universidad Cardenal Herrera-CEU (UCH-CEU)

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

- Universidad Jaume I de Castellón (UJI)
- Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH)
- Universidad Politécnica de Valencia (UPV)
- Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir (UCV)

El objetivo de este campeonato no es otro que fomentar la práctica deportiva entre los estudiantes de las universidades que participan.

Su relación con la Federación es limitada, puesto que ésta se encarga principalmente de aportar los árbitros, emitir las licencias correspondientes y publicar los resultados de las competiciones.

Administraciones públicas, ayuntamientos y empresas colaboradoras

La FVBCV tiene convenios firmados

con las siguientes administraciones y entidades:

- Universidad de Alicante; para el uso de instalaciones, impartir formación y realizar actividades.
- Consellería de Educación, Investigación, Cultura y Deporte; para la organización de los "Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana".
- Ayuntamiento de Alicante; para la organización de los "Juegos Escolares Municipales".
- Ayuntamiento de Valencia; para la gestión de las Escuelas Municipales y Juegos Escolares.
- Fundación Trinidad Alfonso; para la Campaña Una Hora Más de Educación Física en la escuela, en la modalidad de Voleibol.
- Tienda Oficial Dondeporte (Plusmarka Global SLU); para la creación y gestión de la tienda online de la FVBCV.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Su relación con ellas se basa estrictamente en la ejecución y supervisión de los convenios firmados, así como en la tramitación de las subvenciones de la Generalitat Valenciana para los diferentes programas ofertados.

En definitiva, la FVBCV puede acceder más fácilmente a estas instituciones públicas dado su carácter institucional y de representación que otras entidades deportivas no tienen. Por tanto, su papel con este segmento de usuarios es servir como facilitador y potenciador de acceso para los clubes o empresas privadas, especialmente con ayuntamientos locales, diputaciones provinciales y Consellería.

El pertenecer a una federación de federaciones deportivas como lo es la Confedecom, hace que tenga mucho más poder e influencia en estas instituciones para defender los intereses de sus federados, que de forma individual no habrían podido conseguir.

Patrocinadores

Estos son los patrocinadores y colaboradores actuales que aportan ingresos al presupuesto anual de la FVBCV:

- **Caixa Popular;** cooperativa de crédito con sede en Paterna, Valencia. Es un patrocinador autonómico.
- **Sat4u;** proveedores de televisión por satélite e internet en la Costa Blanca, con sede en La Nucia, Alicante.
- **Marsh;** corredor de seguros y asesor de riesgos líder en el mundo, comprometido con la Responsabilidad Social Empresarial para realizar negocios de manera responsable y apoyar a las comunidades a través de una amplia gama de programas y actividades.
- **Vichy Catalan Corporation;** grupo empresarial formado por 3 grandes firmas: Premium Mix Group, Manantial de Salud y el Hotel-Balneario Vichy Catalan.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

- **Creativalab**; equipo creativo y tecnológico especializado en crear experiencias de marca para la captación de empresas patrocinadoras, con sedes en Madrid y Barcelona.
- **Proyecto "Comunitat de L'Esport"** impulsado por la Generalitat Valenciana y la **Fundación Trinidad Alfonso**; con el objetivo de posicionar a la Comunitat Valenciana como referente en la práctica deportiva por ser el lugar donde más deporte se practica en las escuelas, por su trabajo en la tecnificación de los deportistas, y por su capacidad de atraer eventos deportivos atractivos para el turismo deportivo.
- Otros patrocinadores menores para competiciones puntuales.



3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

3.5. Recursos disponibles y capacidad de decisión sobre los mismos.

3.5.1. Mapa de práctica deportiva.

Un aspecto muy importante, destacado por todos los estamentos de la Federación, es **conocer las instalaciones disponibles** en la Comunitat, ya sean públicas o privadas, para la práctica de voleibol y vóley playa (o vóley arena, en zonas del interior de la CV), tanto para tratar de disponer de mayores facilidades para la práctica del deporte impulsadas por la Federación, como por la capacidad de esas instalaciones para captar nuevas licencias federativas que faciliten, aseguren e impulsen la práctica del voleibol y vóley playa.

Así mismo, la Federación tenía la necesidad de reflejar de forma visual en un mapa de la Comunitat Valenciana todos aquellos clubes deportivos que

formaban parte de la misma, y analizar de esta forma las zonas donde más y donde menos se practica el voleibol y el vóley playa en la Comunitat, poniendo especial atención a aquellas zonas menos concurridas y donde se podría poner el foco de forma estratégica para fomentar y potenciar las modalidades deportivas de la FVBCV.

En este punto, se ha diseñado y elaborado lo que hemos llamado:

» **Mapa de práctica deportiva de voleibol y vóley playa en la Comunitat Valenciana**

[Enlace al mapa de práctica:

<https://www.google.com/maps/d/u/8/edit?mid=1fLYIQ-9XawyyQ191ISZBY9EQZMyIOScs&usp=sharing>]

Para el diseño del mapa se ha utilizado el servicio de Google MyMaps que permite a los usuarios crear mapas perso-

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

nalizados para uso propio o para compartir. La intención con este mapa es que sirva de base para la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana y se pueda ir actualizando, cambiando o añadiendo información de forma inmediata de los clubes o instalaciones que se vayan detectando. Para ello, se ha creado el correo electrónico fvbcv.practicadeportiva@gmail.com, cuyas credenciales de acceso se han facilitado directamente a la FVBCV para gestionar su cuenta de Google MyMaps.

Para desarrollar esta parte fundamental del trabajo, se ha recibido por parte de la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana un *listado con los clubes de voleibol y vóley playa que pertenecen a la Federación* en el último año 2021 y que, por tanto, están federados. **(ANEXO 2)**

Adicionalmente, para comparar esta información, se ha solicitado de forma telemática a los Servicios Centrales (Dirección General) del Registro de

Entidades Deportivas de la Generalitat Valenciana (registre_entitatsesportives@gva.es) el *listado de entidades deportivas inscritas en el Registro de Entidades Deportivas de la Comunitat Valenciana* **(ANEXO 3.1 + ANEXO 3.2)**, separadas por provincias, y según las siguientes categorías:

- Clubes deportivos que tengan el voleibol y/o vóley playa reflejados en sus estatutos como modalidades deportivas.
- Grupos de recreación deportiva que practican el voleibol y/o vóley playa entre sus modalidades deportivas.
- Secciones deportivas o de recreación deportiva de otras entidades no deportivas que practiquen los deportes de voleibol y/o vóley playa.
- Agrupaciones de recreación deportiva que practican el voleibol y/o vóley playa.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

- Sociedades anónimas deportivas cuyas modalidades deportivas sean el voleibol y/o vóley playa.

Obteniendo, tras la comparación, algunos clubes federados que no están registrados, o entidades deportivas que posiblemente no sigan en activo pero que aparecen de alta en el Registro y, por tanto, se ha decidido plasmar en el mapa de práctica. Será posteriormente la Federación quien decida si mantenerlas o eliminarlas del mapa para evitar el ruido que pudieran originar,




así como de actualizar los datos que aparecen en el Registro de Entidades Deportivas de la Comunitat Valenciana, solicitando la suspensión de la inscripción en el citado registro de aquellas entidades deportivas que dejen de estar adscritas a la Federación, tal y como lo marcan sus estatutos.

Estas entidades deportivas se han representado en el mapa de práctica de la Comunitat Valenciana de la siguiente manera:



3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

-  Clubes de voleibol pertenecientes a la FVBCV
-  Clubes de vóley playa pertenecientes a la FVBCV
-  Entidades deportivas dadas de alta en el Registro y no federadas

En el mapa de práctica aparecen las direcciones postales de los clubes y entidades deportivas, el número de inscripción del Registro de Entidades Deportivas de la Comunitat Valenciana y las Redes Sociales de los clubes federados a la FVBCV.

El Anuario de Estadísticas Deportivas de 2020 (ANEXO 6) y el Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de 2005 estiman el número total de instalaciones deportivas en la Comunitat Valenciana en 5.474, con un total de 14.954 espacios deportivos, de los cuales 6.518 son pistas y 2.751 se destinan a la práctica del voleibol, concretamente 2.484 en espacio abierto y 267 en recinto cerrado.

De acuerdo con el total de instalaciones deportivas censadas, la distribución porcentual por provincias sería la siguiente: 36,73% en Alicante, 15,87% en Castellón y 47,38% en Valencia.

Los Ayuntamientos son los principales promotores de las instalaciones de titularidad pública, ya que las instalaciones deportivas municipales suponen casi la mitad del total, con 2.544 instalaciones (46,47%).

También cabe señalar la importante presencia del sector privado, residencial y turístico, con 1.306 instalaciones deportivas, que muestra la gran importancia de este sector social y económico en la Comunitat.

Respecto a la distribución por provincias de la titularidad pública y privada, resulta:

- **Alicante:** 48,68% públicas y 51,32% privadas

3

DESCRIPCIÓN DE
LA FEDERACIÓN

- **Castellón:** 62,14% públicas y 37,86% privadas
- **Valencia:** 58,67% públicas y 41,33% privadas

En términos porcentuales, el voleibol se encuentra en la cola de instalaciones disponibles para su práctica a nivel nacional, con un 1,7% del total, y sólo por delante de deportes como balonmano, pádel, aeróbic, fútbol7, tenis de mesa o carreras. **Siendo el**

voleibol, como hemos comentado anteriormente, uno de los principales deportes con mayor número de licencias en España, no sigue ninguna correlación con la disponibilidad de instalaciones ni tiene coherencia a día de hoy.

Se ha intentado recabar la ubicación del total de las instalaciones disponibles para la práctica de voleibol en la Comunitat Valenciana por medio de la colaboración de los ayuntamientos de los municipios de la Comunitat Valenciana, pero no hemos recibido respuesta de todos ellos, por lo que se ha hecho todo lo posible por enumerar las instalaciones disponibles con los medios y contactos que se han podido establecer.

Como decíamos, se ha contado con la participación de algunos ayuntamientos de municipios de la Comunitat, así como de los delegados de clubes federados a la FVBCV que se muestran en la siguiente tabla:

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

CLUB	LOCALIDAD
ACE ALMORADÍ, C.V.	ALMORADÍ
ALICANTE 2000, C.V.	ALICANTE
ALTAMIRA, C.V.	VALENCIA
ALTEA, C.V.	ALTEA
ARENA ALICANTE, C.V.	ALICANTE
BEACH ARENA, C.D.	ALICANTE
BENEJUZAR, C.V.	BENEJÚZAR
BENISSA, C.V.	BENISSA
BIARENSE, C.D.	BIAR
BLU VOLLEY GODELLA	GODELLA
CALLOSA, C.V.	CALLOSA
COSTA BLANCA, C.V.	ALICANTE
GANDÍA, C.V.	GANDÍA
DAYA NUEVA, C.V.	DAYA NUEVA
DOLORES, C.V.	DOLORES
ELCHE, C.V.	ELCHE
ESCUELA 2 - LA CANYADA	LA CANYADA-PATERNA
ESDECAR VOLEY (CARMELITAS ELCHE)	ALICANTE
FABRAQUER CAMPELLO, C.V.	EL CAMPELLO
FINESTRAT, C.V.	FINESTRAT
GRAU CASTELLÓ, C.V.	CASTELLÓN
ILICITANO CARRUS, C.V.	ELCHE
LA MALVA DE VALENCIA, C.V.	VALENCIA
LA NUCIA, C.V.	LA NUCIA
L'ELIANA, C.V.	L'ELIANA
L'ILLA GRAU, C.V.	CASTELLÓN
MEDITERRANEAN BEACH VOLLEY	CASTELLÓN



3

DESCRIPCIÓN DE
LA FEDERACIÓN



CLUB	LOCALIDAD
MEDITERRANEO, C.V.	CASTELLÓN
NOU VOLEI ALZIRA, C.V.	ALZIRA
OLIVA, CV	OLIVA
OLYMPIA ALBATERA, C.V.	ALBATERA
ONTINYENT, C.V.	ONTINYENT
PATERNA LICEO, C.V.	PATERNA
PICASSENT, C.V.	PICASSENT
PLAYA PONIENTE BENIDORM, C.V.	BENIDORM
PLAYAS DE BENIDORM, C.V.	BENIDORM
POLANENS, C.V.	SANTA POLA
QUARTÀ, C.V.	VALENCIA
RACING PLAYA SAN JUAN, C.D.	ALICANTE
REAL DE GANDÍA, C.F.	REAL DE GANDÍA
SALINAS, C.V.	SALINAS
SAN VICENTE, C.V.	SAN VICENT DEL RASPEIG
SANT JOAN, C.V.	SANT JOAN D'ALACANT
SANTO DOMINGO, C.V.	PETRER
SEDAVÍ, C.V.	SEDAVÍ
STELLA MARIS, C.V.	PUERTO SAGUNTO
TORRENT, C.V.	TORRENT
TOVAR BEACH VOLEY, C.V.	VALENCIA
UNIVERSIDAD ALICANTE	ALICANTE
VALENCIA, C.V.	VALENCIA
VILLENA, C.V.	VILLENA
VINARÒS, C.V.	CASTELLÓN
VOLEIBOL REQUENA	REQUENA
VOLEY MUTXAMEL, C.D.	MUTXAMEL
XÀTIVA, C.V.	XÀTIVA

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Además, se han obtenido datos desde la web de la Comunitat de l'Esport: <https://www.comunitatdelesport.com/mapa/> y desde la plataforma de "OnEsport" de la Generalitat Valenciana que sirve de visor cartográfico de las instalaciones deportivas de la Comunitat: <http://visor.gva.es/visor/?idioma=es>

Estas instalaciones deportivas se han representado en el mapa de práctica de la Comunitat Valenciana de la siguiente manera:

-  Instalaciones de voleibol
-  Instalaciones de vóley playa

En el **ANEXO 4** se presentan de forma

agregada todos los *datos que aparecen reflejados en el mapa de práctica deportiva* del voleibol y vóley playa en la Comunitat Valenciana, separados en tres hojas llamadas "instalaciones", "clubs federados", "clubs no federados" y que hacen referencia a cada una de las capas del Mapa en cuestión.

Después de este estudio y desarrollo del mapa dinámico de instalaciones y clubes deportivos, también es interesante plasmar visualmente un mapa de la Comunitat Valenciana que nos muestre porcentualmente y por colores el nivel de clubes federados y, por tanto, de práctica de voleibol y vóley playa, que hay en cada comarca.

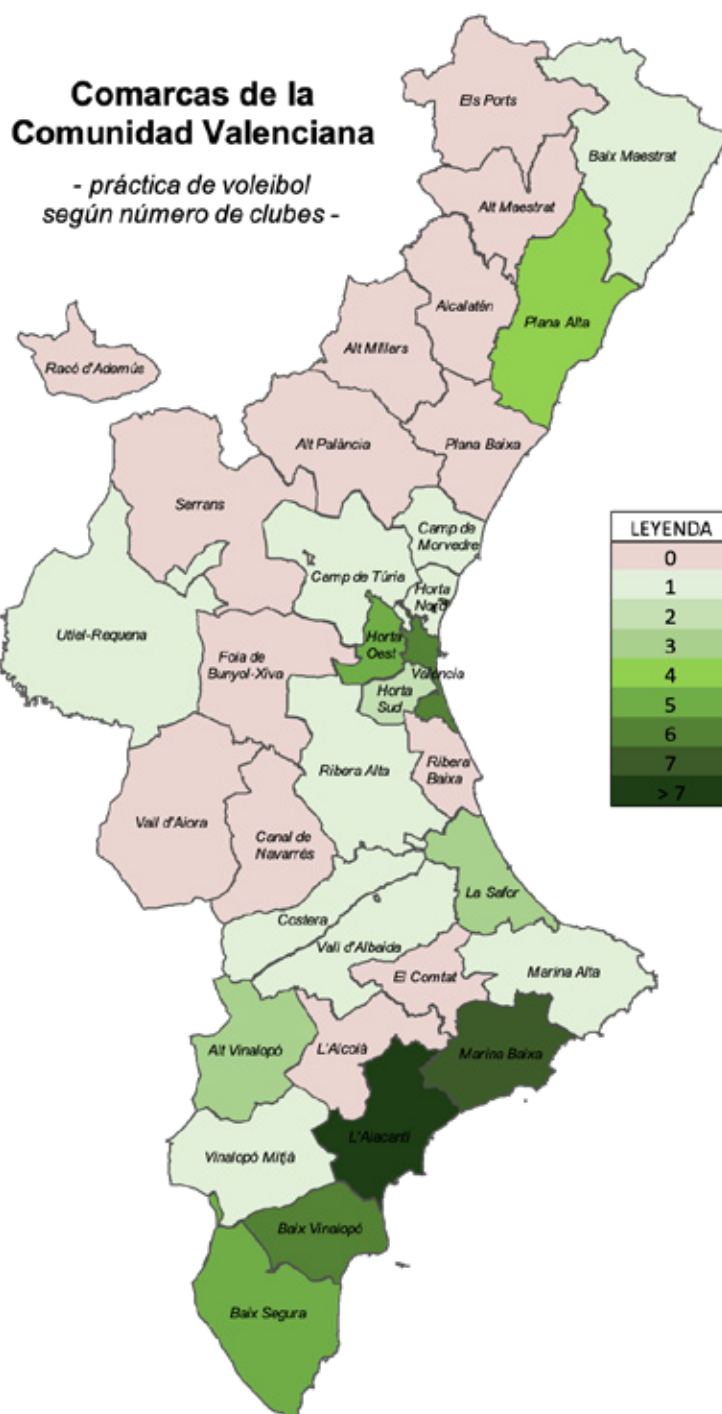


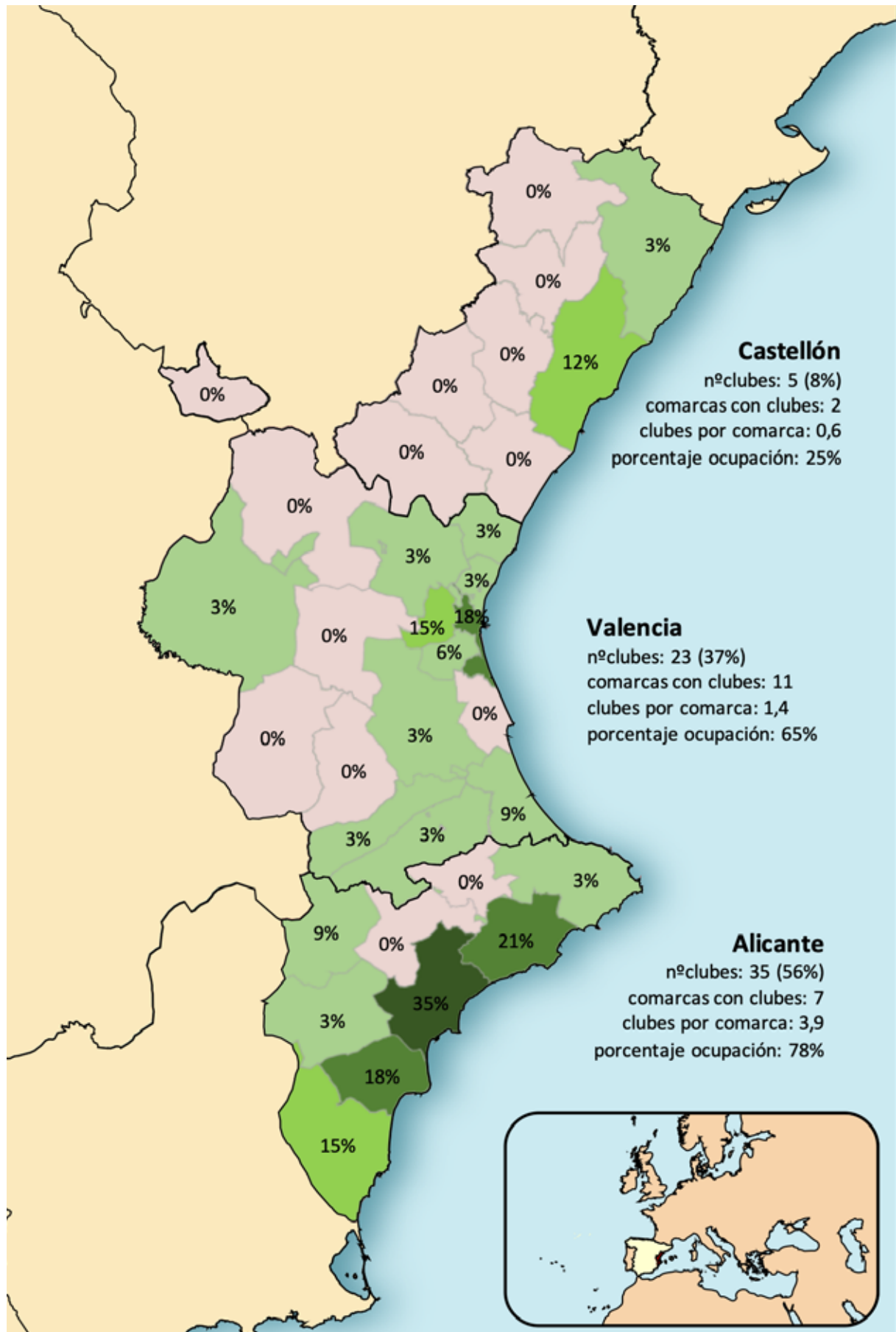
3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Partiendo de los datos generados en la tabla anterior (**ANEXO 5**), establecemos el nivel de clubes pertenecientes a la Federación en cada comarca de la Comunitat Valenciana, para representarlos en un mapa con una escala de colores, donde el rojo indicará la inexistencia de clubes en dicha comarca y el verde más oscuro la comarca con mayor número de clubes.

El resultado indicará las comarcas prioritarias donde actuar por parte de la FVBCV y dónde poner el foco de sus acciones de promoción, que serán especialmente en las que los clubes sean inexistentes o minoritarios. Como podemos ver en el mapa, éstas serán las comarcas de la provincia de Castellón, exceptuando las del noreste; las comarcas del interior de la provincia de Valencia; y las del norte de la provincia de Alicante.





3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

3.5.2. Recursos económicos.

Adicionalmente a este estudio de clubes e instalaciones para determinar la práctica deportiva en la Comunitat Valenciana de las modalidades de voleibol y vóley playa, no hay que olvidar que los recursos económicos disponibles son de vital importancia para la promoción del vóley en la Comunitat, lo que justifica un rápido análisis económico-financiero de la Federación, confirmando su solvencia para desarrollar el proyecto actual, así como la capacidad de ingresos adicionales para llevar a cabo un ambicioso Plan Estratégico como el que proponemos.

En el artículo 70 de la Ley 2/2011, de 22 de marzo, del deporte y la actividad física de la Comunitat Valenciana, se expone que:

1. El órgano competente en materia

deportiva colaborará con las federaciones deportivas de la Comunitat Valenciana, facilitando los recursos económicos o de otro tipo para el cumplimiento de sus funciones, dentro de los límites establecidos en los presupuestos de la Generalitat.

2. Las federaciones deportivas de la Comunitat Valenciana están sujetas al régimen de presupuesto y patrimonio propios y no podrán aprobar presupuestos deficitarios, salvo supuestos excepcionales y previa autorización expresa del órgano competente en materia deportiva.
3. Para poder recibir subvenciones y ayudas de las administraciones públicas, las federaciones deberán someter su contabilidad, aprobación y rendición de cuentas en la forma establecida reglamentariamente.
4. Las federaciones deportivas no podrán comprometer gastos de ca-

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

rácter plurianual sin la autorización del órgano competente en materia deportiva, cuando dichos gastos superen el porcentaje que se establezca reglamentariamente.

Por tanto, **la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana está sujeta al régimen de presupuesto y patrimonio propio.**

La administración del presupuesto responderá al principio de caja única, a excepción de los fondos provenientes de subvenciones o ayudas públicas que quedarán vinculados al cumplimiento de los fines para las que fueron concedidas.

Son **recursos económicos** de la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana, entre otros, los siguientes:

- Ingresos por licencias federativas y otras cuotas, si las hubiere.
- Derechos de inscripción y demás recursos que provengan de las

competiciones organizadas por la federación, beneficios que produzcan las competiciones y actividades deportivas que organicen, así como los derivados de los contratos y concesiones administrativas que suscriban.

- Rendimientos de los bienes propios.
- Subvenciones, donaciones, herencias, legados y premios que les sean otorgados.
- Préstamos o créditos que obtengan.
- Cualesquiera otros que puedan serles atribuidos por disposición legal o en virtud de convenios.

El patrimonio de la FVBCV estará compuesto por todos los bienes de titularidad propia y por los que le sean cedidos por la Generalitat o cualquier otra administración pública.

Según las últimas cuentas anuales presentadas en el Portal de Transpa-

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

rencia de su web correspondientes al año 2020, la Federación cuenta con un activo de 206.537,36€ de los cuales 39.345,31 corresponden al activo no corriente (la gran mayoría a la partida de inmovilizado material); y 167.192,05 al activo corriente, con 140.034,83 en exigible a clientes y 27.157,22 en disponible. Como contrapartida, la FVBCV presenta un patrimonio neto de 82.503,11 con resultados positivos de años anteriores y

subvenciones de 5.054,86. Su pasivo no corriente es de 29.900,00 y su pasivo corriente de 94.134,25 repartido en acreedores y proveedores, y con tan solo 964,85 de crédito a corto plazo con entidades bancarias.

Esta valoración nos lleva a pensar que la Federación se encuentra en un estado de solvencia y liquidez aceptables para poder cubrir sus deudas a corto plazo.

ACTIVO	2020	PN + PASIVO	2020
A) ACTIVO NO CORR.	39.345,31	A) PATRIMONIO NETO	82.503,11
I. Inmovilizado intangible	39,17	A-1) Fondos Propios	77.448,25
II. Inmovilizado material	39.306,14	I. Capital	26.193,39
		V. Resultados ej. anteriores	22.083,54
		VII. Resultado ejercicio	29.171,32
		A-3) Subvenc. y donaciones	5.054,86
B) ACTIVO CORRIENTE	167.192,05	B) PASIVO NO CORRIENTE	29.900,00
II. Clientes	140.034,83	II.2. Otras deudas a l/p	29.900,00
VI. Efectivo	27.157,22	C) PASIVO CORRIENTE	94.134,25
		II. Deudas a c/p	964,85
		IV. Acreedores y otras cuentas	93.169,40
		IV.1. Proveedores	4.583,12
		IV.2. Acreedores	88.586,28
TOTAL ACTIVO	206.537,36	TOTAL PN + PASIVO	206.537,36

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Además, de su cuenta de Pérdidas y Ganancias, extraemos que obtuvo unos ingresos de 525.806,75€ y unos gastos de 491.601,54€ (25.260,66 de aprovisionamientos, 233.572,48 de personal y 232.768,40 de explotación) que, descontando las amortizaciones

del inmovilizado y los gastos financieros, obtuvo un resultado del ejercicio de 29.171,32€.

El presupuesto aprobado para este año 2022 ha sido de 751.003,00€ repartido según las siguientes partidas:

PRESUPUESTO DE INGRESOS	2022
Cuotas de usuarios y afiliados	303.352,00
Ingresos patrocinadores y colaboradores	37.000,00
Subvenciones, donaciones y legados	220.151,00
Otros ingresos	190.500,00
TOTAL OPERACIONES DE FUNCIONAMIENTO	751.003,00
TOTAL OPERACIONES DE FONDO	0,00
TOTAL INGRESOS PRESUPUESTARIOS	751.003,00

PRESUPUESTO DE GASTOS	2022
Gastos colaboradores y órgano de gobierno	30.594,00
Consumos explotación	390.314,00
Gasto personal	298.169,00
Otros gastos	31.726,00
Gastos financieros	200,00
TOTAL OPERACIONES DE FUNCIONAMIENTO	751.003,00
TOTAL OPERACIONES DE FONDO	0,00
TOTAL GASTOS PRESUPUESTARIOS	751.003,00

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

Analizando las cuentas de ingresos que nos interesan y comparándolas con el total de ingresos que se esperan, podemos obtener las siguientes ratios que serán de utilidad para marcar objetivos a corto y medio plazo:

- $Ing. \text{ por cuotas} / Tot.Ing. = 482.252,00/751.003,00 = 64,22\%$
- $Ing. \text{ patrocinadores} / Tot.Ing. = 0/751.003,00 = 0\%$
- $Ing. \text{ por subvenciones} / Tot.Ing. = 220.151,00/751.003,00 = 29,31\%$
- $Otros \text{ ingresos} / Tot.Ing. = 48.600,00/751.003,00 = 6,47\%$

Y si los comparamos con la liquidación del presupuesto de 2020, observamos lo siguiente:

- $Ing. \text{ por cuotas} / Tot.Ing. = 190.110,84/525.806,75 = 36,16\%$
- $Ing. \text{ patrocinadores} / Tot.Ing. = 5.787,87/525.806,75 = 1,10\%$

- $Ing. \text{ por subvenciones} / Tot.Ing. = 198.258,37/525.806,75 = 37,70\%$
- $Otros \text{ ingresos} / Tot.Ing. = 131.649,67/525.806,75 = 25,04\%$

Y extraemos las siguientes conclusiones:

- Que las subvenciones obtenidas suponen más de un tercio de los ingresos de la misma, lo que puede suponer un problema si alguna de ellas no se concediera algún año por parte de las administraciones competentes.
- Que los ingresos obtenidos por el desarrollo de su actividad suponen aproximadamente un 60% de sus ingresos totales.
- Que no se ha estimado en presupuesto una partida de ingresos por patrocinios pero en 2020 se consiguió un 1,10% de ingresos, por lo que es una partida por explotar.

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

El presupuesto expresará las obligaciones que, como máximo, puede contraer la Federación y los derechos que se prevén liquidar durante el correspondiente ejercicio, que coincidirá con el año natural. El presupuesto será único, equilibrado, y recogerá la totalidad de los gastos e ingresos de la Federación, incluidas las delegaciones territoriales, en su caso, y los órganos complementarios de la misma.

Existirán límites a las facultades de disposición de los recursos económicos tal y como se establece en el artículo 50 de los estatutos de la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana. Se indica que no podrán comprometerse gastos de carácter plurianual en cada período de mandato sin autorización previa del órgano competente en materia de deporte, cuando el gasto anual comprometido con ese carácter supere el 10% del presupuesto, aunque este porcentaje podrá ser revisado excepcionalmente por el citado órgano. Además, se requerirá el acuerdo

favorable de la Asamblea General, e informe favorable del órgano competente en materia de deporte, para las siguientes actuaciones:

- Cuando el gravamen o la enajenación de los bienes represente un valor superior al 50% del activo que resulte del último balance aprobado.
- Cuando la operación de endeudamiento a concertar suponga una carga financiera anual superior al 20% del presupuesto de la federación.

De estas indicaciones mencionadas se excluyen las operaciones de tesorería que se concierten con entidades financieras al amparo de las subvenciones concedidas por cualquier administración pública.

Por otra parte, se establecerá un sistema de autorización de operaciones donde se fijará quién o quiénes deberán autorizar con su firma, en función de su cuantía, cada una de las ope-

3

DESCRIPCIÓN DE LA FEDERACIÓN

raciones que realice la Federación, regulándose un sistema de segregación de funciones en el que ninguna persona pueda intervenir en todas las fases de una transacción.

La junta directiva podrá acordar cualquier modificación presupuestaria que no supere el 20% del presupuesto total, aunque deberá contar con la autorización de la Asamblea General. Así mismo, para transferir créditos entre programas que supongan más del 40% del presupuesto total, requerirá autorización de la Asamblea General y comunicación al órgano competente en materia de deporte.

Al cierre de cada ejercicio, la FVBCV deberá confeccionar y rendir cuentas ante el órgano competente en materia de deporte, que comprenderá las cuentas anuales (balance, pérdidas y ganancias, memoria económica), la memoria deportiva, la liquidación del presupuesto del ejercicio anterior por programas y el presupuesto del año en curso.

Si en dos ejercicios económicos consecutivos se da el caso de que el presupuesto anual de la Federación o el importe total de su activo supere los 1.200.000€, o la deuda acumulada sea superior al doble del presupuesto anual; se deberán de presentar las cuentas anuales auditadas a partir del segundo año de cumplimiento de alguna de las circunstancias señaladas y en los sucesivos, siempre que se siga manteniendo alguna de las circunstancias que motivaron dicha exigencia.

Por el momento, la FVBCV no está obligada a presentar las cuentas anuales auditadas, de conformidad con lo que establece el Decreto 2/2018 del Consell, por el que se regulan las entidades deportivas de la Comunitat Valenciana.

04

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2025

FEDERACIÓN DE VOLEIBOL
DE LA COMUNITAT VALENCIANA

ESTUDIO EMPÍRICO

4. ESTUDIO EMPÍRICO.

4.1. Introducción al estudio.

Con el objetivo de **conocer los puntos de vista de cada estamento de la Federación y de los diferentes grupos de interacción**, se planteó desarrollar un estudio empírico basado en la realización de entrevistas personalizadas a diferentes grupos de expertos con una visión diferente a la de la Federación para que pudiesen aportar otros matices al desarrollo de este Plan Estratégico, y de esta forma



4 ESTUDIO EMPÍRICO

extraer conclusiones comunes y así confeccionar un D.A.F.O. adecuado y realista de la FVBCV.

El éxito del estudio se centrará en elegir la correcta metodología para gestionar el conocimiento del grupo de expertos en materia deportiva sobre las modalidades de voleibol y vóley playa, consiguiendo que propongan posibles innovaciones y mejoras al sistema actual, incluyendo nuevos conceptos y métodos que ayuden a encontrar la solución óptima para promover y mejorar las modalidades deportivas de la FVBCV.

4.2. Metodología de investigación y captación de datos.

Después de valorar diferentes metodologías y técnicas que combinen la captación de opiniones de un grupo con la toma de decisiones grupales, como el método Delphi, los grupos de discu-

sión o focus groups, y el diagrama de causa y efecto o espina de pescado, entre otros, se ha elegido el **método de investigación del Focus Group** para afrontar la gestión de este grupo de expertos.

El Focus Group es una técnica cualitativa de investigación grupal para obtener información relevante sobre una organización y también para obtener ideas para mejorar los servicios existentes o desarrollar nuevos. Su flexibilidad permite la búsqueda de soluciones para problemas de cualquier índole a través del consenso.

Este método pretende, por medio de una serie de preguntas abiertas bien planteadas, establecer el marco futuro de la Federación identificando las características de ésta, así como sus puntos fuertes y débiles. También intenta definir los caminos o procesos que llevan desde el estado actual hasta el marco futuro identificado.

4 ESTUDIO EMPÍRICO

El método del Focus Group utilizado hace uso de las siguientes técnicas:

- *Anonimato*: las respuestas de todos los expertos se analizan de forma conjunta sin identificar a la persona que las formula, y se elabora un resumen, que contiene las respuestas de los expertos de forma genérica, indicando además el grado de consenso alcanzado. El anonimato, además, permite a los expertos expresar sus opiniones sin comprometer su reputación, en caso de que éstas sean erróneas o muy divergentes respecto al resto de opiniones de los demás expertos.
- *Interacción y retroalimentación controlada*: Se realiza el mismo cuestionario para todos y la opinión de cada experto se comparte con el resto de grupos de forma generalizada y anónima. De esta forma, los expertos pueden ir cambiando sus respuestas mientras conocen otros

puntos de vista.

- *Heterogeneidad*: Pueden participar expertos especializados en diferentes áreas.

Para finalizar el estudio del Focus Group, se recopilarán las conclusiones obtenidas en todas las entrevistas virtuales, y se conformará un **informe final con las conclusiones obtenidas que nos servirá para definir y confeccionar el D.A.F.O. de la Federación.**

El motivo fundamental de utilizar este método de trabajo es involucrar a los expertos en el desarrollo del Plan Estratégico de la Federación, puesto que su prestigio asegura que los resultados serán comúnmente aceptados y serán asumidos como punto de partida para posteriores acciones.

Se plantea desarrollar esta metodología cualitativa de captación de información mediante la realización de varias reuniones grupales, donde los

4 ESTUDIO EMPÍRICO

expertos analizarán a fondo la Federación y sus modalidades deportivas y plantearán soluciones a las principales problemáticas y retos de la misma, acompañados de un moderador que irá planteando los temas específicos de forma controlada. Será muy importante mantener el control de la reunión y de los temas abiertos que se traten, de otro modo la discusión puede volver a asuntos ya tratados y cerrados anteriormente o desviarse hacia temas fuera del ámbito general del tema objeto del grupo.

Cabe mencionar que el moderador debe ser una persona neutral que está familiarizada con el tema y que servirá como investigador para conducir el debate y los grupos por el rumbo adecuado.

Estos Focus Groups estarán formados por grupos pequeños de entre 3 a 6 personas, con una duración aproximada de 60 a 90 minutos, y se realizarán a través de la herramienta virtual

Zoom, que nos permitirá grabar las sesiones para un posterior análisis interno.

4.3. Definición de las bases del estudio.

Antes de la confección de la estructura de las reuniones virtuales y del cuestionario, se celebró una reunión presencial con la directiva de la Federación para establecer las bases del Plan Estratégico, definir sus objetivos, y resolver las posibles dudas sobre las necesidades y expectativas del mismo.

Se necesitaba una formulación del problema de forma clara y concisa, ya que los expertos deberían conocer con exactitud el tema que estarían comentando y el moderador así tendría que trasladarlo.

El Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas identificó entonces

4 ESTUDIO EMPÍRICO

los temas que debían plantearse en las entrevistas grupales, agrupados en **3 grandes áreas de conocimiento**: gestión administrativa y territorial, comunicación interna y externa, y práctica deportiva.

Por tanto, las áreas de experiencia que el grupo de expertos debía cubrir podrían resumirse en:

- Validación del sistema de control y gestión de la Federación. Atención, resolución de problemas y procedimiento administrativo. Necesidades en su función y apoyos actuales y futuros.
- Desarrollo de nuevas medidas e implementación de nuevas herramientas de gestión.
- Formación actual y necesidades de formación.
- Comunicación interna y externa. Canales de comunicación. Acciones de marketing y esfuerzo de promoción y venta. Patrocinadores.

- Planificación de eventos deportivos y/o competiciones.
- Gestión de la capacidad de las instalaciones disponibles.
- Fomento del vóley playa y desarrollo de ambas modalidades en el territorio de la Comunitat Valenciana.



4 ESTUDIO EMPÍRICO

4.4. Selección del grupo de expertos.

La conformación del grupo de expertos se ha hecho estableciendo las necesidades de los perfiles más apropiados. Para ello, se ha realizado un análisis de los principales roles que participan en el proceso de la práctica deportiva, tanto de voleibol como de vóley playa, y se ha llegado a la conclusión de que **existen 8 grupos o perfiles que son fundamentales para el desarrollo de ambas modalidades**. Éstos son: deportistas; entrenadores; árbitros; directivos de clubes federados; directivos de empresas privadas; responsables de ayuntamientos; responsables del deporte universitario; y personal propio de la Federación.

Considerando estos 8 tipos de perfiles, **se conformaron 8 sub-grupos de expertos**, formados en su totalidad por 60 participantes potenciales con amplia experiencia tanto en la modalidad de

voleibol como en la de vóley playa.

La selección de estos expertos ha sido tarea de la dirección de la propia Federación, atendiendo a los criterios de heterogeneidad y de amplia experiencia sobre los temas a tratar, y pensando siempre en favorecer el desarrollo futuro de la misma. Para ello, la Federación completó el archivo del **ANEXO 6** con los datos solicitados de cada experto propuesto (nombre, apellidos, email, teléfono, relación con la federación, cargo y empresa en su caso), previa comunicación por parte de la Federación para que aceptasen participar en el estudio y tratar sus datos para tal fin.

Posteriormente, se contactó con ellos desde el Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas de la Universidad de Alicante para explicar su colaboración y agendar fecha y hora para su entrevista grupal vía zoom, agrupándolos por sub-grupos y según disponibilidad. Este contacto previo

4 ESTUDIO EMPÍRICO

dio como resultado un **informe con la disponibilidad de los expertos para participar en las reuniones grupales**, lo que ayudó a preparar los grupos focales virtuales y conseguir la máxima participación de los expertos.

4.5. Diseño de los Focus Groups.

Tras la selección del método de investigación y de los expertos, el siguiente paso consistió en la confección del calendario de las reuniones grupales virtuales, con los expertos separados por categorías, de forma que se pudiera profundizar mucho mejor en cada área en cuestión y teniendo en cuenta el punto de vista de todos los grupos de interacción de la FVBCV.

Cabe mencionar que esta tarea resultó compleja dada la heterogeneidad de los perfiles expertos y su disponibilidad, pero finalmente se consiguieron programar **12 reuniones virtuales**

en un desarrollo temporal de 6 semanas comprendidas en los meses de septiembre a octubre de 2021.

A los expertos que no pudieron participar en ningún focus group, se les envió por email un cuestionario breve personalizado de entre 5 a 7 preguntas para que pudieran participar en el estudio.

La conformación final de los **focus groups** quedó de la siguiente manera:

- Deportistas (3 participantes): 1 de voleibol, 2 de vóley playa.
- Entrenadores (4 participantes): 2 de voleibol, 2 de vóley playa.
- Árbitros (3 participantes): 1 de voleibol, 2 de vóley playa.
- Directivos de clubes (10 participantes): 4 de ligas nacionales de voleibol, 2 de ligas autonómicas de voleibol, 3 de voleibol de menores, 1 de vóley playa.

4 ESTUDIO EMPÍRICO

- Directivos de empresas privadas (2 participantes): 2 organizadores de eventos de vóley playa.
- Responsables de ayuntamientos (10 participantes): 5 de aytos. de más de 50.000 habitantes, 3 de aytos. de más de 10.000 habitantes, 2 de aytos. de menos de 10.000 habitantes.
- Responsables CADU (6 participantes): 6 universidades.
- Personal FVBCV (7 participantes): 7 directivos y administrativos.

Y el calendario de las entrevistas virtuales fue el siguiente:

CALENDARIO FOCUS GROUPS - ESTUDIO FVBCV

GRUPO	ASISTENTES	FECHA	HORA
DEPORTISTAS	3	27/09/2021	10:00 - 11:30
ENTRENADORES	4	15/10/2021	12:00 - 13:30
ÁRBITROS (1)	2	14/10/2021	21:00 - 22:00
ÁRBITROS (2)	1	15/10/2021	21:00 - 22:00
DIRECTIVOS (1)	3	27/09/2021	18:00 - 19:30
DIRECTIVOS (2)	3	15/10/2021	10:00 - 11:30
DIRECTIVOS (3)	4	15/10/2021	18:00 - 19:30
EMPRESAS PRIVADAS	1	19/10/2021	10:00 - 11:30
EMPRESAS PRIVADAS	1	contacto por email	
AYUNTAMIENTOS	10	contacto por email	
UNIVERSIDADES	1	07/10/2021	12:00 - 13:30
UNIVERSIDADES	5	contacto por email	
FEDERACIÓN (1)	4	21/10/2021	12:00 - 13:30
FEDERACIÓN (1)	2	21/10/2021	15:00 - 16:30
FEDERACIÓN (1)	1	29/10/2021	11:00 - 12:00

45

4 ESTUDIO EMPÍRICO

La participación final en los focus groups fue de 45 participantes de los 60 potenciales propuestos inicialmente, por lo que el éxito de convocatoria fue del 75%.

4.6. Definición y elaboración de los cuestionarios.

Una tarea muy importante para el éxito del estudio fue la definición de las preguntas y elaboración del cuestionario u hoja de ruta para las entrevistas con preguntas sobre las áreas de conocimiento planteadas.

Para la confección de los cuestionarios utilizados como hoja de ruta en las entrevistas, se han tenido en cuenta tres tipos de preguntas:

- *Preguntas abiertas de opinión:* la intención de estas preguntas es que los expertos expliquen su percepción desde el punto de vista de su campo de experiencia.

- *Preguntas concretas dirigidas:* las respuestas a estas preguntas también son libres, pero al contrario que las preguntas abiertas, éstas están encaminadas a profundizar en ciertos temas de debate cuyo grado de consenso o maduración no sea suficiente. De esta forma se encamina a los expertos a suministrar datos concretos y precisos.
- *Preguntas cuantitativas:* la respuesta a estas preguntas debe ser numérica y, por tanto, concreta.

La intención de las preguntas planteadas debía ser, por un lado, preguntar sobre temas genéricos para forzar a los expertos a indagar en las preguntas planteadas; y por otro, extraer de las respuestas los temas de mayor controversia o menos claros, que durante el análisis inicial no hubiesen salido a la luz. Estas preguntas, además, deberían abarcar todo el panorama para evitar sesgos en el juicio de los expertos. Y con la retroalimentación de las

4 ESTUDIO EMPÍRICO

respuestas, se podrían ir afinando las preguntas durante la fase de entrevistas para conducir el resultado hacia el objetivo planteado.

De esta forma se confeccionó un **cuestionario genérico para las entrevistas virtuales**, y otros tres

adaptados que se enviaron por email a universidades, concejalías de deporte de ayuntamientos y empresas privadas organizadoras de eventos deportivos de voleibol y vóley playa que no pudieron agendar una reunión virtual y prefirieron la participación vía email.



4 ESTUDIO EMPÍRICO

CUESTIONES PLANTEADAS EN LOS FOCUS GROUPS:

I: Percepción de la Federación

1.- *Facilidad de acceso y agilidad en la resolución de temas que se plantean a la Federación.*

2.- *Uso intensivo de la tecnología (web, aplicación de gestión, pasarela de pagos, RRSS, etc.) para difusión, atención y resolución de problemas.*

3.- *Mejoras a incorporar para atender a clubes y personas físicas federadas, y para captar a nuevos clubes y practicantes del vóley.*

II: Formación

4.- *¿Existe un plan de formación sólido para todos los estamentos federativos (deportistas de base, entrenadores, árbitros, etc.) y recursos suficientes para llevarlo a cabo?*

III: Comunicación interna/externa

5.- *¿Los federados reciben toda la información relevante (eventos, asambleas, nuevas incorporaciones, etc.) completa y a tiempo?*

6.- *¿Tiene la federación un buen desarrollo en RRSS?*

7.- *¿Implica a los medios en las actividades de la Federación y tiene autonomía para tratar con ellos?*

8.- *¿Se fomenta y apoya el deporte de élite como tirón para el deporte base?*

9.- *¿Existe algún elemento sobre el que montar una estrategia de comunicación e impacto social? (vídeo, deportistas de élite, instalación modelo, ventajas del vóley, etc.)*

IV: Política deportiva e instalaciones

4 ESTUDIO EMPÍRICO

10.- *¿Se ponen en valor suficientemente las ventajas del vóley tanto en el ámbito deportivo (salud, bienestar, etc.) como en las buenas prácticas sociales (trabajo en equipo, disciplina, formación, etc.)?*

11.- *¿Existen instalaciones suficientes tanto para voleibol como para vóley playa/arena?, ¿qué control tiene la Federación?, ¿qué necesidades básicas en este ámbito están sin cubrir?*

12.- *Competimos con el deporte individual, otros deportes de equipo y los no deportistas, y nuestra posición es débil con la mayoría de ellos, ¿por qué?*

13.- *¿Es posible alguna evolución o complemento a las líneas actuales de voleibol y vóley playa, que las haga más atractivas a los ciudadanos?*

14.- *¿Existe una política activa de promoción en centros escolares y clubes deportivos?*

V: Competiciones y eventos deportivos.

15.- *¿Son adecuadas y llegan con facilidad a los medios (tradicionales y RRSS)?*

16.- *¿Qué se necesitaría para captar una mayor atención de los medios, los patrocinadores y las personas?*

CUESTIONES PLANTEADAS A UNIVERSIDADES:

1.- *¿Cuál es su relación con la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana? ¿Cree que se podría mejorar de alguna forma?*

2.- *¿Recibe suficientes apoyos de la FVBCV? ¿En qué medida podría ayudarle la FVBCV en relación con el CADU?*

3.- *¿Cómo valoraría la comunicación por parte de la FVBCV del CADU o de*

4 ESTUDIO EMPÍRICO

la promoción del voleibol/vóley playa en su universidad?

4.- ¿Considera que se podrían realizar nuevas actividades para potenciar el interés y la práctica del voleibol y vóley playa entre los estudiantes? ¿Qué propone para potenciar el interés de estas dos modalidades?

5.- ¿Cree que la modalidad de vóley playa está correctamente explotada en su universidad? ¿Qué necesitaría para potenciarla?

6.- ¿Cómo valora la formación ofrecida por la FVBCV? ¿Qué necesidades formativas encuentra en su área de trabajo?

7.- ¿Qué instalaciones tienen disponibles en su universidad o cerca de ella en las que se pueda practicar voleibol? ¿Y vóley playa?

CUESTIONES PLANTEADAS A AYUNTAMIENTOS:

1.- ¿Cuál es su relación con los clubes de voleibol y/o vóley playa de su municipio? ¿Cree que la FVBCV podría jugar algún papel en la mejora de esta relación?

2.- ¿Cómo definiría el nivel de participación de sus ciudadanos en la modalidad de voleibol? ¿Y en la de vóley playa? ¿Tiene identificada la participación en relación con otros deportes?

3.- ¿Cómo gestiona la disponibilidad de instalaciones con los clubes de voleibol en su municipio? ¿Cree que se podría mejorar?

4.- En caso de justificar un aumento de la demanda de práctica de voleibol, ¿se puede hacer algo desde el club, federación o ayuntamiento para aumentar el horario disponible o solicitar la creación de más instalaciones?

4 ESTUDIO EMPÍRICO

5.- *En caso de disponer de costa en su municipio, ¿cómo se podría gestionar el uso de las instalaciones de vóley playa, que actualmente son de uso público, para los clubes federados?*

6.- *¿De qué manera ayuda y apoya el ayuntamiento a los clubes y a la Federación para promocionar el voleibol y/o vóley playa en su municipio? ¿Cree que se podrían generar nuevos acuerdos con la FVBCV para realizar nuevas actividades que potencien el interés y la práctica del voleibol y vóley playa entre los ciudadanos?*

7.- *¿Qué instalaciones tienen disponibles en su municipio o cerca de él en las que se pueda practicar voleibol? ¿Y vóley playa? Liste el nombre de la instalación y su ubicación.*

CUESTIONES PLANTEADAS A EMPRESAS PRIVADAS:

1.- *¿Cuál es su relación con la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana? ¿Cree que se podría mejorar de alguna forma?*

2.- *¿Recibe suficientes apoyos de la FVBCV en la organización de las competiciones que ha organizado en la Comunitat Valenciana? ¿En qué medida podría ayudarle la FVBCV?*

3.- *Desde su experiencia, ¿qué le aconsejaría a la FVBCV para conseguir más financiación y patrocinadores?*

4.- *¿Considera que se podrían realizar nuevas actividades para potenciar el interés y la práctica del voleibol y vóley playa entre los ciudadanos? ¿Qué propone para potenciar el interés de estas dos modalidades?*

5.- *¿Cree que la modalidad de vóley*

4 ESTUDIO EMPÍRICO

playa está correctamente explotada y gestionada? ¿Qué se necesitaría para potenciarla?

Es previsible que los resultados de estas entrevistas reflejen los distintos puntos de vista de los expertos en función de su campo de experiencia. Sin embargo, esto resulta determinante para añadir valor al estudio, ya que las áreas de conocimiento menos definidas por unos expertos quedarán complementadas por el conocimiento más profundo de otros.

4.7. Evaluación de resultados.

En esta fase se han analizado las respuestas que cada Focus Group ha dado en las reuniones virtuales y se han comparado con las del resto de los grupos, así como con las respuestas recibidas a través del email. De esta forma, se han obtenido unas **conclusiones consensuadas** que plasmare-

mos en el punto 5.3. del análisis DAFO y, más concretamente, en el punto 8 donde definiremos las propuestas de actuación que seguirán las líneas estratégicas establecidas en el punto 7.

La información obtenida en el estudio ha sido numerosa y, por tanto, el trabajo de síntesis ha resultado complejo, al integrar las conclusiones de la investigación realizada tanto en las entrevistas a todos los estamentos federativos como de la propia observación del trabajo de la Federación, la documentación de la misma, y el análisis de la situación y perspectivas del voleibol a nivel mundial, nacional y en la Comunitat Valenciana.



05

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD.

5.1. Análisis del entorno general (macro-entorno).

Una de las técnicas de análisis estratégico más utilizadas para definir el contexto de una organización es la herramienta de análisis **PESTEL**. Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través del estudio de una serie de factores que están incluidos en su acrónimo;



5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

éstos son: factores Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Si conseguimos describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, estaremos realizando un ejercicio de reflexión que nos puede dar algunas pistas interesantes sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano.

A continuación, identificaremos y reflexionaremos sobre cada una de estas dimensiones para analizar el entorno de la Federación y así detectar las principales oportunidades y amenazas para nuestro proyecto.

Entorno Político-Legal:

El deporte se constituye como un elemento fundamental del sistema educativo y su práctica es importante en el mantenimiento de la salud, por tanto, es un factor corrector de desequilibrios sociales que contribuye al desarrollo de la igualdad entre los ciudadanos, crea hábitos favorecedores

de la inserción social y, asimismo, su práctica en equipo fomenta la solidaridad. Todo esto conforma el deporte como elemento determinante de la calidad de vida y la utilización activa y participativa del tiempo de ocio en la sociedad contemporánea.

Este papel que cumple el deporte es aplicable a cualquier lugar y territorio, ya sea nacional o internacional. En el caso de España, se puede afirmar que **el deporte es hoy en día una actividad y una política pública de primer nivel**, que nos ha situado entre los líderes de la materia a nivel internacional. De ahí que el Estado manifieste la voluntad de promover acciones ejecutadas por determinadas asociaciones, que en el ámbito del deporte se encuadran, como es lógico, bajo el amparo de las Federaciones Deportivas Españolas.

La situación actual de inestabilidad política a todos los niveles puede provocar una falta de focalización de las políticas públicas en un aspecto tan

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

importante para la salud y el bienestar de las personas -incluso para la imagen exterior de nuestro país-, como es la práctica deportiva. La situación, además, puede agravarse por la previsible asignación de recursos para hacer frente a las consecuencias de la COVID-19 a actividades consideradas esenciales y de mayor repercusión inmediata, relegando el deporte -sobre todo el deporte escolar- a un segundo plano, sin la urgencia de lo anterior. El no contar con determinadas subvenciones o que éstas se vieran reducidas en cualquier medida, supondría una gran amenaza para la Federación, ya que conforman un gran peso dentro de su presupuesto y balance anual.

A esto habría que añadir, en el corto plazo, las dificultades para la práctica de los deportes de equipo ante las sucesivas olas de contagios que estamos sufriendo.

Las diferentes políticas y normativas locales, provinciales, autonómicas y

nacionales hacen que los requerimientos de las subvenciones sean distintos para cada institución, lo que supone un mayor esfuerzo de adaptación y justificación por parte de la Federación, que supone a su vez destinar una mayor cantidad de recursos a la burocracia administrativa.

Marco legal a tener en cuenta por la FVBCV:

1. Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.
2. Ley 4/1993, de 20 de diciembre, de la Generalitat, del Deporte de la Comunitat Valenciana.
3. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en la que se promueve el deporte femenino y favorece la apertura de las disciplinas deportivas a las mujeres.
4. Ley 14/2008, de 18 de noviembre,

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

de Asociaciones de la Comunitat Valenciana.

5. Ley 2/2011, de 22 de marzo, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana. En su artículo 165.4 se incluye la obligatoriedad de que las juntas directivas de las federaciones deportivas haya presente al menos un 40% de cada sexo.
6. Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.
7. Decreto 2/2018, de 12 de enero, del Consell, por el que se regulan las entidades deportivas de la C.V.
8. Estatutos de la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana.
9. Reglamento Disciplinario de la FVB-CV.

Entorno Económico:

El entorno económico en estos momentos no es el mejor posible como consecuencia, ya comentada, de la crisis sanitaria, social y económica provocada por la pandemia vigente, con su gran impacto sobre el nivel de desempleo en España (y más aún por su impacto en la precariedad del mercado de trabajo como consecuencia de la falta de un horizonte claro de salida de esta crisis; las sucesivas olas de la COVID-19 así lo confirman, lo que induce a pensar en la necesidad de convivir con este coronavirus como uno más de los vigentes en la actualidad, extremando las precauciones y atendiendo a los criterios emitidos por la ciencia en cuanto a vacunación, las relaciones entre personas, protección individual, etc.), lo que obliga a asignar recursos públicos a corregir parte del deterioro social producido, limitando la capacidad de muchas familias para la práctica sistemática del deporte, a la vez que aumenta la propensión al ahorro

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

de aquellos que aún pueden hacerlo, en previsión de que la COVID-19 no pueda ser controlada en el corto plazo.

La previsible prioridad en las inversiones públicas tendentes a mejorar la posición competitiva de nuestras empresas y mantener el empleo, podrían relegar la necesaria aportación al deporte a un segundo plano durante los dos próximos años.

La escalada de la inflación en los últimos meses está provocando una **pérdida de poder adquisitivo** para los hogares españoles, lo que se puede traducir en una **disminución del gasto vinculado al deporte**. Con una tasa de variación anual del IPC en España del 6,5% en diciembre de 2021, ya estamos viendo cómo está permeando en el resto de la cesta de bienes y servicios de los españoles y, por consiguiente, en los gastos de las organizaciones, como lo es la Federación, aumentando su nivel de gasto sin incrementar sus ingresos.

La tasa de inflación en España y en la mayoría de países desarrollados está a niveles históricamente altos, habría que remontarse treinta años antes para encontrar una tasa de inflación anual tan elevada, aún así, se espera que las presiones inflacionistas sean de carácter transitorio. El consenso de los expertos cree que buena parte de estos problemas desaparecerán y la inflación comenzará a moderarse a lo largo de 2022.

Según el Anuario de Estadísticas Deportivas de 2021 (ANEXO 7), el gasto medio por hogar en los bienes y servicios vinculados al deporte en 2019 fue de 309,7 euros, y de 124,4 euros por persona. Cifras que representaron un incremento interanual del 5% respecto al año anterior. Se observa asimismo que el gasto medio por persona es superior a la media en la Comunitat Valenciana.

Este Anuario también ofrece indicadores relativos al gasto público en depor-

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

te realizado por la Administración General del Estado, por la Administración Autonómica y por la Administración Local. Los resultados indican que, en el ejercicio 2019, el gasto liquidado en deportes por la Administración General del Estado se situó en 178 millones de euros y por la Administración Autonómica en 353 millones, cifras que suponen, en términos del PIB, el 0,01% y 0,03% respectivamente. Por lo que respecta a la Administración Local, el gasto liquidado en 2019, 2.524 millones de euros, supone el 0,2% del PIB.

Entorno Socio-Cultural:

El deporte, en sus múltiples y muy variadas manifestaciones, se ha convertido en nuestro tiempo en una de las actividades sociales con mayor arraigo y capacidad de movilización y convocatoria.

Hablar de la función social del deporte

es interpretar su participación en los procesos de influencia social. Partiendo de una definición que englobe en qué consiste el deporte de una manera completa, se podría entender como una acción social desarrollada en un marco institucional, con o sin presencia de público, en la que uno o varios actores interaccionan mediante situaciones motrices codificadas de forma competitiva, generando consecuencias tanto en los individuos como en la estructura social.

De esta definición podemos destacar cuatro rasgos clave:

- Acción social, como un proceso en el que las personas persiguen la consecución de metas comunes que les son gratificantes. Entenderlo así supone establecer un vínculo de unión entre la cultura, el sistema social y la personalidad, que afecta a todas las personas implicadas en el mismo, ya sean deportistas, entrenadores/as, jueces/zas, orga-

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO
DE LA ACTIVIDAD

nizadores o público.

- Marco institucional, como una estructura social visible, con una organización jurídica y material, y un conjunto de conductas que se han de seguir, apoyadas por normas y sanciones.
- La presencia de público presencial u online, como un rasgo determinante, ya que es el que marca la frontera entre deporte praxis y deporte espectáculo. Éste último introduce variables políticas, sociales y económicas que generan consecuencias y modifican sustancialmente las actitudes y comportamientos de los agentes implicados en la acción deportiva, condicionando por tanto las funciones que el deporte desempeña en la sociedad.
- Codificación competitiva, es un rasgo esencialmente cultural ya que está directamente conectado con el sistema de normas y valores de la sociedad. En el deporte las reglas

cumplen la función que en la sociedad desempeña la norma social, un orden de valores orientativos que sirve para regular y definir el desarrollo de comportamientos comunes, a los que otorga cierto grado de legitimidad y consentimiento.



5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

Estas reflexiones se deben de tener en cuenta por todos los que de una forma u otra están relacionados con el deporte: políticos, periodistas, educadores, y muy especialmente los dirigentes de las instituciones deportivas, si realmente pretenden hacer del mismo un hecho social y cultural que responda a las necesidades y valores del mundo actual.

Desde el punto de vista social, **la práctica deportiva facilita las relaciones, canaliza la agresividad y la necesidad de confrontación, despierta la sensibilidad y la creatividad y contribuye a la mejora del clima social.**

Por tanto, los beneficios del deporte y de la actividad física son numerosos, destacando entre ellos los siguientes:

- Es una actividad compensatoria que equilibra el estrés producido por el exceso de trabajo en una sociedad competitiva.
- La práctica deportiva produce diversión, placer y disfrute, sobre todo si es voluntaria.
- El carácter informativo del deporte se demuestra en la preparación de una competición, en el rigor del entrenamiento, en la disciplina del equipo, en el autocontrol del deportista, en el aprendizaje de la derrota, en la búsqueda del perfeccionamiento, en la perseverancia, etc. Estos aspectos educativos que encontramos en la práctica deportiva pueden ser perfectamente transferibles a la vida cotidiana.
- La participación social es capaz de romper las barreras de clase.
- El desarrollo de la capacidad creadora por parte de los deportistas o entrenadores que les permite crear una jugada deportiva ante multitud de oportunidades.
- La recuperación del individuo entendida como la prevención de enfermedades cardiovasculares,

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

el estrés, el sedentarismo y todos aquellos problemas que ocasiona la sociedad moderna.

En los últimos años, la práctica de algún deporte ha ido ganando importancia, ya que las características urbanas y de trabajo sedentario de una parte importante de la población ha conducido a buscar en el deporte una actividad complementaria, equilibrada y reparadora de las actividades ocupacionales obligatorias. Por tanto, **la práctica del deporte mejora, no solo la condición física, con la prevención de enfermedades crónicas; sino también la psíquica, con el desarrollo de las relaciones sociales.**

No obstante, en muchas ocasiones, se ha planteado el debate de si el deporte es beneficioso o perjudicial, sobre todo para los niños/as, ya que muchas veces se ven conductas inapropiadas en su práctica. Sin embargo, existen muchos más valores positivos que negativos para practicarlo, siempre y cuando

exista un sistema que facilite la promoción y el desarrollo de los valores sociales del deporte, y aquí es donde entra en juego la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana, como institución garante y transmisora de esos valores.

Algunas de las razones para fomentar la práctica del deporte escolar, y que no se deben olvidar, son las siguientes:

- Promover la salud y buenos hábitos entre los más pequeños.
- Socializar y enseñar valores y comportamientos desde una edad temprana.
- Desarrollar la personalidad y el trabajo en equipo.

Valores como el respeto, la cooperación o la solidaridad se crean a través del contacto y de las situaciones que se viven en relación con los demás.

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

Durante la práctica deportiva –sea a través de un juego, un entrenamiento o una competición–, aparecen emociones, conflictos, situaciones a favor y en contra, y todas ellas nos llevan a la necesidad de aprender a gestionar nuestras emociones y sentimientos.

El deporte ayuda a canalizar toda esta mezcla de emociones de manera positiva y encauzarlas hacia un crecimiento y maduración personal.

Adicionalmente, favorece a que todos esos valores que habitualmente encontramos en el deporte, como la responsabilidad, el compromiso, la solidaridad, el respeto y la inclusión y aceptación de los demás, pasen a ser parte de nuestra personalidad.

Para educar en valores, el deporte debe plantearse de forma que permita:

1. Fomentar el autoconocimiento y mejorar el autoconcepto.
2. Potenciar el diálogo como la mejor manera de solucionar los conflictos que se presenten.
3. La participación de todos y todas en el análisis, la toma de decisiones y, en general, el funcionamiento del grupo.
4. Potenciar la autonomía personal de los individuos implicados en los diferentes niveles de intervención.
5. Aprovechar el fracaso como elemento educativo.
6. El respeto y la aceptación de las diferencias individuales.
7. Potenciar la actividad deportiva como un escenario de aprendizaje de conductas y hábitos coherentes con los planteamientos aceptados por el grupo.
8. Aprovechar las situaciones de juego para trabajar las habilidades

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

sociales encaminadas a favorecer la convivencia, no sólo entre los miembros del grupo, sino entre ellos y otras personas y colectivos implicados.

» Encuestas y estadísticas de hábitos deportivos en España

La última Encuesta de Hábitos Deportivos (ANEXO 8) realizada en España durante el período comprendido entre septiembre de 2020 y enero de 2021 por la División de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte junto al Consejo Superior de Deportes, recoge una selección de los resultados más relevantes del ámbito deportivo a partir de las múltiples fuentes estadísticas disponibles, para conocer la situación del sector deportivo en España y de su evolución.

En este estudio se ofrece información

relativa a los hábitos y prácticas deportivas de los españoles de 15 años en adelante, de la asistencia a espectáculos deportivos, ya sea de forma presencial o por medios audiovisuales, así como de la vinculación con federaciones o entidades deportivas.

Esta Encuesta de Hábitos Deportivos en España realizada en 2020, es una operación estadística perteneciente al Plan Estadístico Nacional y dirigida a 12.000 personas de 15 años en adelante residentes en viviendas familiares del territorio nacional. En esta ocasión, las circunstancias han impedido obtener una parte sustancial de la muestra alcanzándose aproximadamente el 40% de las 12.000 unidades consideradas en su proyecto metodológico. No obstante, el carácter inédito de información referida a un momento de referencia inmerso en la crisis COVID-19 ha animado a difundir sus principales estimaciones.

Los datos que aparecen muestran la

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

relevancia que la práctica deportiva ha adquirido en la sociedad española en los últimos 5 años. Aproximadamente 6 de cada 10 personas practicó deporte en el último año, ya sea de forma periódica u ocasional, cifra que supone un incremento de 6,1 puntos porcentuales respecto a 2015. Además, se observan notables incrementos en la participación más frecuente, diaria y semanal, respecto a la anterior edición de la encuesta.

La edad, el sexo y el nivel de estudios son variables determinantes. Las tasas de participación anual superan el 80% entre la población más joven y descienden con la edad hasta situarse en el 41,3% en el tramo de 55 años en adelante. Respecto a 2015, con excepción de los menores de 25 años, se observan aumentos generalizados en todos los tramos de edad. Por sexo se observan diferencias que muestran que la práctica deportiva continúa siendo superior en los hombres que en las mujeres independientemente de

la frecuencia, situándose en términos anuales en 65,5% y 53,9% respectivamente. Estas cifras suponen incrementos respecto a 2015, de mayor intensidad en las mujeres, por lo que se ha producido un ligero descenso en la brecha observada en las tasas anuales, quizá por el cambio de hábitos por parte de la mujer y la relevancia que ha adquirido la práctica del deporte y el cuidado del físico para la salud femenina. Por nivel de formación se observan las mayores tasas de práctica deportiva entre aquellos con educación superior, 73,5%, seguida de aquellos con segunda etapa de educación secundaria, 65%. Las tasas más bajas se registran entre los que tienen una formación académica inferior si bien se trata del grupo que registra mejor comportamiento evolutivo respecto a 2015.

En relación al tipo de entorno, un 47,1% de los que practican deporte prefieren espacios al aire libre, un 23,1% espacios cerrados y el 29,8%

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

ambos entornos indistintamente. Los resultados indican que prácticamente en todos los colectivos la práctica al aire libre es la preferente en esta edición de la encuesta.

La preferencia por la práctica de deportes individuales ha aumentado hasta situarse en un 66,1% de la población analizada, frente al 11,6% que se inclinó por los deportes colectivos o el 22,3% que no muestra preferencia alguna. Continúan registrándose notables diferencias por género, alcanzando la preferencia por el deporte individual el 72% entre las mujeres, frente al 61% registrado en los hombres. Por grupos de edad, entre los más jóvenes es más frecuente la preferencia por deportes colectivos. Si se analizan las modalidades deportivas practicadas en el último año se observan descensos generalizados prácticamente en todas las modalidades y ascensos muy significativos en gimnasia suave.

Otro aspecto fundamental a conside-

rar es que en edades más tempranas la práctica del deporte se ve influenciada en gran medida por si al menos uno de los padres lo practica, con un porcentaje de influencia del 35,7%. El aspecto generacional es determinante en este indicador, pudiendo observarse que entre los más jóvenes, de 15 a 24 años, esta cifra asciende al 61,3% y desciende hasta situarse por debajo del 20% entre las personas de 55 años en adelante. También destacamos que el 48,4% de la población que practica deporte lo hace con su hijo, un 43,2% lo acompaña a entrenamientos y un 38,3% a competiciones.

En cuanto a las principales motivaciones para practicar deporte, el 28,3% contestó para estar en forma, el 21,9% por motivos de salud (con un ascenso notable de 7,1 puntos porcentuales respecto a 2015), el 19,5% por diversión o entretenimiento y el 12,4% para relajarse. Con mucha menor frecuencia se encuentran el resto de motivos, como considerar el deporte una forma

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

de relación social (2,5%) o de superación personal (2%). Estos datos reflejan la importancia que el deporte tiene sobre aspectos relacionados con la salud, como el estado físico y/o mental.

Entre las principales barreras para la práctica deportiva, los motivos por los que la población no suele hacer deporte o no lo practica con mayor frecuencia, se sitúa en primer lugar la falta de tiempo (44%), seguida a gran distancia de la falta de interés (19,8%). Los motivos de salud (13,2%) o la edad (11,9%) son determinantes en la población de 55 años en adelante. Un 4,7% considera como la barrera esencial la falta de instalaciones adecuadas cercanas y un 3,9% los motivos económicos.

El impacto de la COVID-19 ha desplomado a la mitad la tasa anual de asistencia presencial a espectáculos deportivos, desde el 37,1% observado en 2015 hasta el 19,1% registrado en esta edición de la encuesta. También

ha disminuido el acceso a espectáculos deportivos por medios audiovisuales respecto a la anterior edición de la encuesta, 14,7 puntos porcentuales. Si se analizan los medios audiovisuales utilizados, el medio que sigue siendo más utilizado para informarse acerca del deporte sigue siendo la televisión (63,1%), seguido de internet (12,6%) y de la radio (31,4%). Se observan diferencias significativas en el uso de Internet, con más de 10 puntos porcentuales de diferencia entre hombres y mujeres, 23,6% y 13% respectivamente, con valores máximos en la población joven, alcanzando porcentajes superiores al 31% en los menores de 35 años y tomando su mínimo, 7,2% en la población de 55 años en adelante. Quizá estos últimos años el desarrollo de las redes sociales y el uso del móvil haya posicionado estos dos medios con unos porcentajes de utilización mayores a los que presentaban en 2015.

Profundizando en las personas que

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

practicaron deporte en el último año, se analizó la modalidad deportiva que practicaban. En este sentido, vemos que **el voleibol ha disminuido en 3,9 puntos desde 2015 (del 8,6% al 4,7%) tanto en hombres como en mujeres, siendo más elevada la práctica en éstas últimas**. Esta bajada porcentual se debe en gran parte por el aumento de la práctica de la gimnasia en tiempo de pandemia que la ha situado en un 62,4%. Si analizamos los datos de la práctica deportiva del voleibol de una manera más global y no sólo centrándonos en los que practicaron deporte en el último año, observamos que tan solo un 2,8% de los ciudadanos mayores de 15 años practicó nuestro deporte y que, además, ha disminuido en la encuesta de hábitos deportivos de 2020 en 1,8 puntos porcentuales.

El voleibol, a nivel nacional, sigue ocupando una posición muy por debajo de la práctica de otras disciplinas como la gimnasia (62,4%),

el ciclismo (31,3%), el senderismo (26,5%), la carrera a pie (25,9%), la musculación (19,7%), la natación (18,4%), o el fútbol en cualquiera de sus modalidades (14,1%). De este análisis también extraemos que comparte posiciones con deportes como el ping pon, las actividades subacuáticas, los deportes de invierno o el ajedrez; y que supera al balonmano, al frontón, al atletismo o a las artes marciales.

A la pregunta de si disponían de una licencia deportiva en vigor, el 17,7% de los hombres contestaron que sí, frente al 8,9% de mujeres. En términos globales ha pasado de 16,1% en 2015 a 13,6% en 2020, una cifra baja que es necesario revertir.

El escaso valor de los datos obtenidos del deporte federado se debe a las siguientes causas:

- Es una población muy reducida.
- Presenta unas características muy diferenciadas con respecto a la po-

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

blación global.

- Manifiestan la especificidad hacia un deporte, no una tendencia social.
- El interés social de las federaciones se basa en potenciar una técnica deportiva determinada, orientada a la competición y, en términos generales, no a potenciar la salud y el ocio "rentable" del ciudadano.

Por tanto, los parámetros y valores que ponen en movimiento al deporte

federado no coinciden completamente con los valores que el ciudadano da a la práctica de actividades físico-deportivas. No obstante, pueden aportar un valor referencial por mantener la tradición deportivo-cultural de la sociedad española, por la facilidad en el control del incremento de fichas federativas y porque el deporte federado es el "escaparate" deportivo nacional.

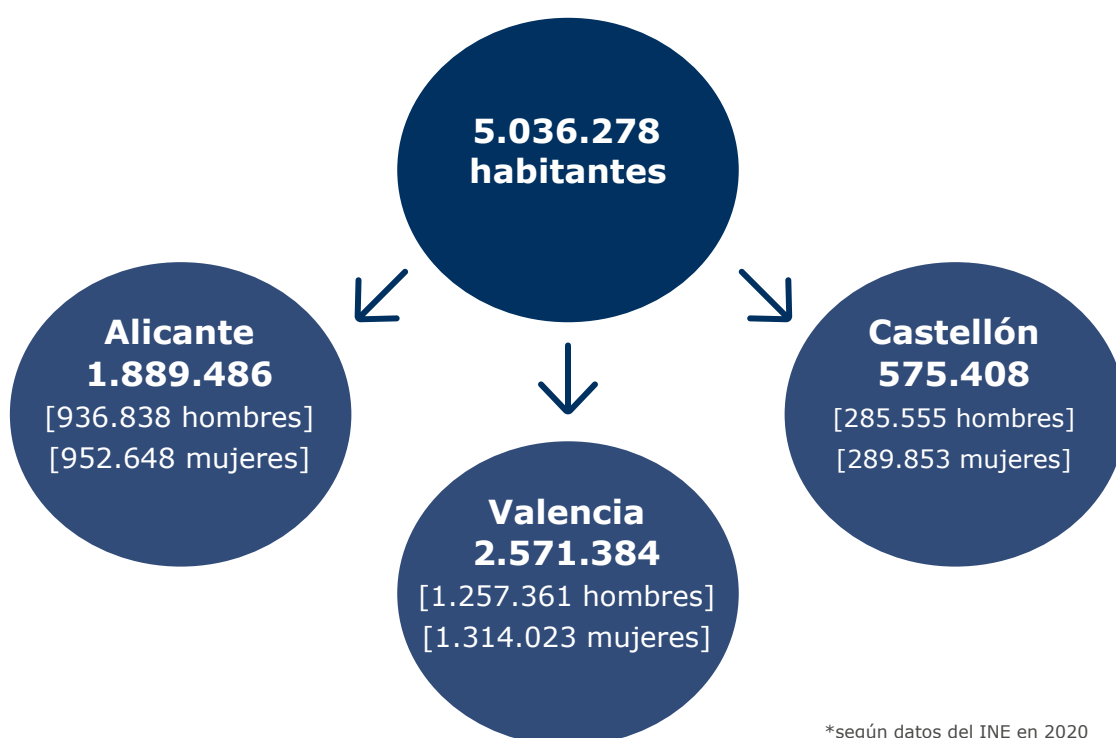
» *Estructura demográfica*

El ámbito territorial de actuación de la FVBCV es toda la Comunitat Valenciana-



5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD



na, por lo que podemos identificar los siguientes datos a nivel global:

En la Comunitat Valenciana, y en toda España, se ha venido produciendo una **fuerte caída en la dinámica de crecimiento vegetativo desde la década de los ochenta hasta la actualidad**, como consecuencia de la gran reducción en el índice de fecundidad

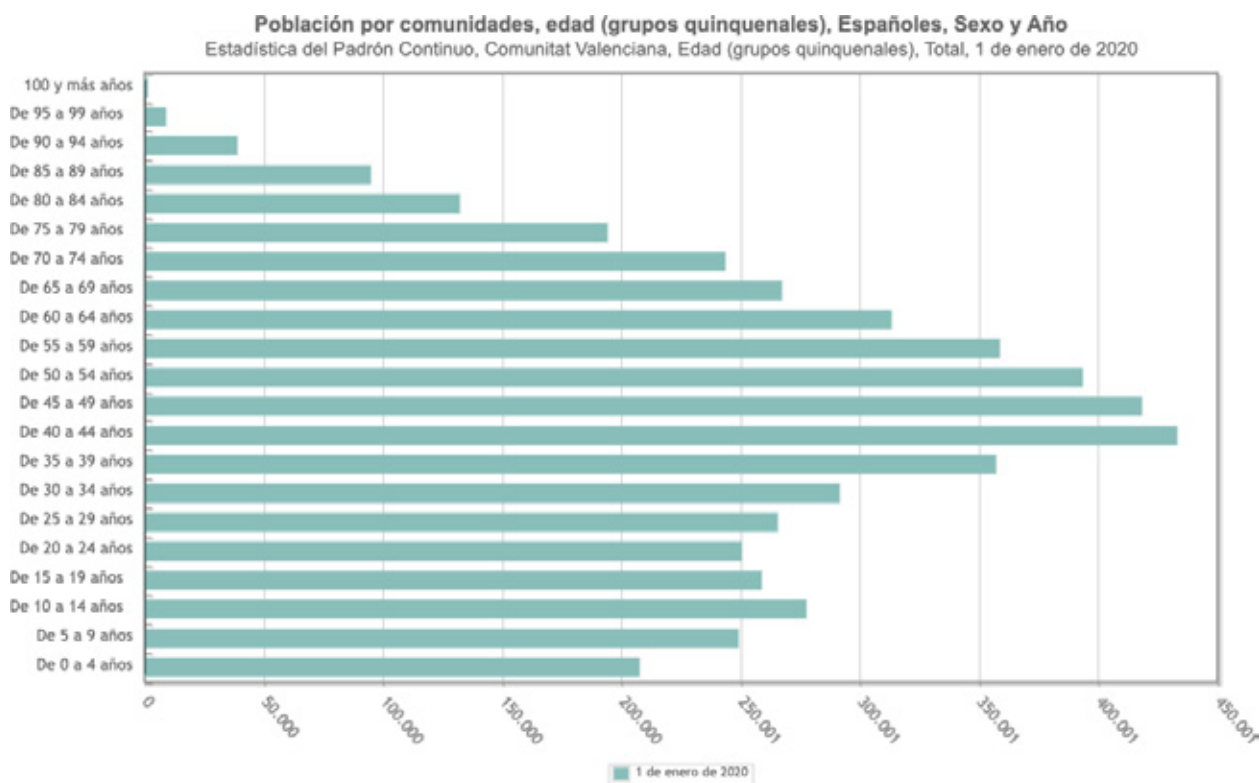
(número medio de hijos por mujer) que ha pasado de cifras cercanas a 2 hasta valores de 1,1 hijos por mujer fértil. Este hecho ha dado lugar a una **reducción de la población más joven** (menores de 15 años) y a una progresiva estabilización en las cifras de población total, donde los flujos migratorios han pasado a ser un elemento de gran importancia.

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

En las siguientes pirámides demográficas de la Comunitat Valenciana, podemos observar cómo los picos más altos se encuentran en las edades comprendidas entre 35 y 59 años, mientras que los grupos más jóvenes se reducen y no sustentan las partes altas de la pirámide. **Nos encontramos ante una estructura cada vez más envejeci-**

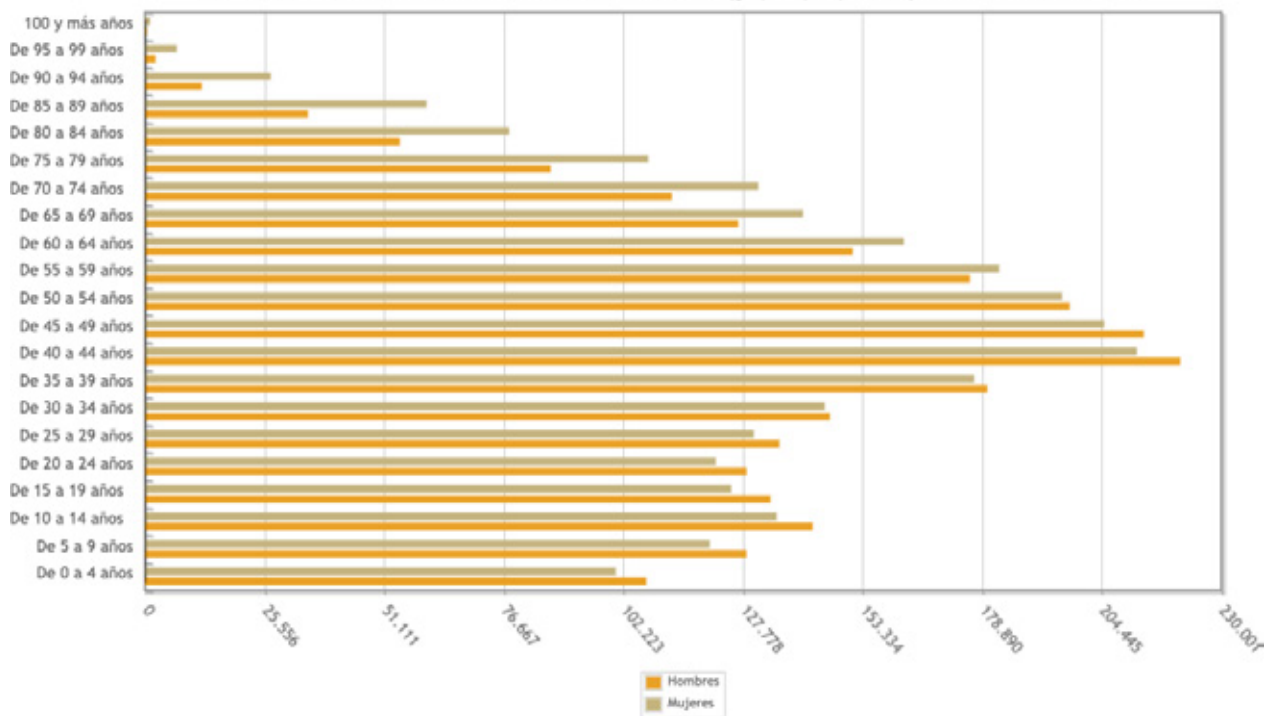
da de la sociedad, aunque no extrema. Además, observamos que hasta los 54 años la relación de hombres supera al número de mujeres, hasta que se invierte dicha relación a partir de los 55, debido a que la esperanza media de vida es mayor entre las mujeres que entre los hombres.



5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

Población por comunidades, edad (grupos quinquenales), Españoles, Sexo y Año
Estadística del Padrón Continuo, Comunitat Valenciana, Edad (grupos quinquenales), Sexo, 1 de enero de 2020



Si nos centramos en analizar el número de habitantes empadronados en la Comunitat Valenciana por provincias y sexo que están **en edad potencial de practicar los deportes de vo-**

leibol y vóley playa, encontramos que la población potencial se reduce a 1.349.551, de los cuales 500.102 son de Alicante; 695.999 de Valencia; y 153.450 de Castellón.

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

POBLACIÓN RESIDENTE POR SEXO Y EDAD

Unidades: Personas

1 de julio de 2020	Alicante/Alacant			Castellón/Castelló			Valencia/València		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
	PRE-BENJAMINES (5-7)	53.500	27.530	25.971	17.055	8.831	8.224	73.684	38.088
BENJAMINES (8-9)	37.718	19.528	18.189	12.084	6.226	5.858	53.021	27.371	25.651
ALEVINES (10-11)	40.206	20.716	19.491	12.510	6.496	6.014	56.408	29.242	27.166
INFANTILES (Sub-15)	61.566	31.695	29.871	19.079	9.857	9.222	86.738	44.705	42.033
CADETES (Sub-17)	39.358	20.401	18.957	11.977	6.159	5.818	55.562	28.597	26.965
JUVENILES (Sub-19)	37.886	19.669	18.216	11.863	6.129	5.734	52.668	27.223	25.445
ABSOLUTOS (Sub-21)	37.560	19.491	18.070	11.642	5.983	5.660	52.943	27.150	25.794
SENIOR (21-30)	192.308	98.995	93.310	57.240	29.398	27.854	264.975	134.602	130.482
TOTALES	500.102	258.025	242.075	153.450	79.079	74.384	695.999	356.978	339.135

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO
DE LA ACTIVIDAD

A modo de resumen presentamos la siguiente tabla:

	Comunitat Valenciana		
	Total	Hombres	Mujeres
PRE-BENJAMINES (5-7)	144.239	74.449	69.794
BENJAMINES (8-9)	102.823	53.125	49.698
ALEVINES (10-11)	109.124	56.454	52.671
INFANTILES (Sub-15)	167.383	86.257	81.126
CADETES (Sub-17)	106.897	55.157	51.740
JUVENILES (Sub-19)	102.417	53.021	49.395
ABSOLUTOS (Sub-21)	102.145	52.624	49.524
SENIOR (21-30)	514.523	262.995	251.646
TOTALES	1.349.551	694.082	655.594

Entorno Tecnológico:

Vivimos en un mundo cada día más digital, que la pandemia ha acelerado de manera muy importante, sobre todo en los aspectos referidos a su encaje en la vida ordinaria de las personas. Es verdad que el momento no es especialmente bueno aún para los deportes de equipo por las dificultades de organizar de forma generalizada

eventos que supongan la coincidencia de muchas personas, pero también lo es que la comunicación ha tenido un avance muy importante, desarrollando canales que ya se han asentado en la población, especialmente entre los más jóvenes, que son el público objetivo fundamental para la práctica del deporte, pero también entre las personas de más edad, como los padres y madres de los jóvenes depor-

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

tistas o aspirantes a serlo, que pueden orientar la práctica de determinados deportes entre sus hijos.

En esencia, **aprovechar las nuevas tecnologías para promocionar el deporte y acercarlo al público objetivo es vital en estos momentos de rediseño de las vías y canales de comunicación que están siendo claves para la sociedad.** La web para dar visibilidad y soporte a federados; la tienda oficial para ofrecer calidad al mejor precio y como vía alternativa de ingresos; las nuevas plataformas digitales como Zoom, YouTube, o Twitch para divulgar charlas o retransmitir competiciones; y las Redes Sociales para establecer un vínculo más cercano con federados y clientes potenciales. Estas son algunas de las muchas ideas que se podrían llevar a cabo gracias a las nuevas tecnologías que tenemos a nuestro alcance en el siglo XXI.

La tecnología es un área que está en constante cambio y no para nunca de

avanzar, por lo que la Federación tiene que estar atenta a estos cambios que se produzcan en el entorno para adaptarse rápidamente a él y no quedarse fuera de las últimas tendencias que están demandando tanto sus federados como clientes potenciales.

Entorno Ecológico:

En este punto vamos a hacer referencia al entorno climatológico de la Comunitat Valenciana y a su extensión litoral, ya que serán factores fundamentales para el desarrollo de la práctica de vóley playa indudablemente.

Como bien es sabido, la Comunitat Valenciana es una de las pocas comunidades autónomas en España en la que se presentan unas **excelentes condiciones climatológicas durante casi todo el año que, unido a sus 470 kilómetros de playa o extensión litoral**, hacen posible la práctica del

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO
DE LA ACTIVIDAD

vóley playa en su entorno natural durante gran parte del año sin la necesidad de recurrir a instalaciones deportivas que se tengan que habilitar para su práctica.

El litoral de la Comunitat Valenciana es, sin duda, uno de sus activos más valiosos. Se extiende a lo largo de 470 kilómetros, lo que representa una cuarta parte de la costa mediterránea peninsular y un 6,2% de la española. Además, sus playas son uno de sus principales recursos turísticos ya que constituyen uno de los principales argumentos desde el punto de vista del ocio y del recreo, además de su importante valor ambiental como espacio libre de uso público. Cerca del

60% del litoral valenciano (272 Km) corresponde a playas y calas, lo que constituye el mayor porcentaje entre las regiones costeras peninsulares.

El clima en la Comunitat Valenciana es de tipo mediterráneo, definido básicamente por precipitaciones escasas e irregulares, con una acentuada sequía estival, débil nubosidad, un elevado número de días despejados, inviernos muy suaves, veranos calurosos, una fuerte insolación, intensa evaporación y un acusado déficit hídrico.

Como podemos observar en la tabla siguiente, **la Comunitat Valenciana destaca por tener una media de 8,4 horas de sol por día durante todo el año, sin bajar de 6 horas de sol diarias incluso en los meses de invierno;** con temperaturas medias anuales de 18,2°C, con máximas de 27°C y mínimas de 11°C; y 58,5 días de precipitaciones al año, esto es un 16% de días lluviosos frente al 84% de días soleados.

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO
DE LA ACTIVIDAD

Comunitat Valenciana			
Período analizado: ene'16 - dic'20	"Horas de sol Por día"	Temperatura media (°C)	Días con precipitación > 0.1mm
enero	6,4	11,0	3,3
febrero	7,2	12,5	3,6
marzo	7,5	13,8	7,5
abril	7,5	15,6	8,1
mayo	9,9	19,3	5,1
junio	11,4	23,5	2,0
julio	11,4	26,4	2,4
agosto	10,1	26,5	4,7
septiembre	8,5	23,5	6,6
octubre	7,6	19,5	4,6
noviembre	6,3	14,5	6,6
diciembre	6,3	12,0	4,0
Valor promedio	8,4	18,2	58,5

Fuente: <https://www.woespana.es/>

En resumen, **la Comunitat Valenciana tiene una situación geográfica privilegiada al contar con un litoral que le permite el disfrute de una climatología excelente para la práctica de deportes al aire libre como el vóley playa.**

Pero no todo es costa en la Comunitat Valenciana. La extensión del vóley necesita también llegar al interior, para

lo que es fundamental promover la dotación en todos los centros deportivos de la Comunitat de instalaciones específicas para el voleibol y vóley arena, este último con mayor facilidad de propagación por la atracción de los campeonatos oficiales difundidos por televisión y el menor número de componentes de equipo para su práctica.

Actualmente ya se están promocio-

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO
DE LA ACTIVIDAD

nando por parte de los Ayuntamientos la creación de nuevas instalaciones de playa en instalaciones deportivas de interior.

Un factor ecológico a tener en cuenta en el futuro es el **efecto del cambio climático en nuestras costas**, que ya está destruyendo con las DANAS parte del litoral disponible para la práctica del vóley playa, y cambiando lentamente el clima con veranos mucho más calurosos e inviernos mucho más fríos, lo que puede que en un futuro dificulte la práctica de vóley playa

al aire libre en el litoral de la Comunitat Valenciana. Además, con el calentamiento global, el deshielo de los polos y su consiguiente subida del nivel del mar, hay que **pensar en planes alternativos y desarrollo de instalaciones de vóley arena en el interior de la Comunitat** por si a largo plazo se pudiera disponer de las playas para la práctica del vóley en las condiciones actuales (aunque si esto llegara a ocurrir, obviamente, las limitaciones a la práctica del vóley sería el menor de nuestros problemas).



5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

5.2. Análisis del entorno específico (micro-entorno).

Hay muchas formas de analizar el entorno de la Federación y entender su funcionamiento, relaciones y recursos, pero el **Modelo Canvas**, desarrollado por Alexander Osterwalder, permite, de forma gráfica y visual, explicarlo de una manera muy sencilla.

Como se explica en el libro "Generación de modelos de negocio", **la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos**. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Abordando la problemática de la Federación desde un punto de vista interno y otro externo, el Modelo Canvas permite que tengamos una idea clara

de la misma a simple vista. Con este modelo pretendemos centrarnos en la **propuesta de valor que ofrece la Federación**, que es lo que la hace especial en el mercado, y reflexionar sobre cómo la traslada a sus clientes, con los que establecerá una serie de relaciones a través de unos canales. De forma interna, la Federación desarrolla una serie de actividades gracias a los recursos disponibles que le han proporcionado los socios con los que trabaja directamente y las alianzas estratégicas establecidas. Por último, habrá que establecer la estructura de costes y las líneas de ingreso de la misma.

Definimos así el **Modelo Canvas para la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana**:

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

MODELO CANVAS PARA LA FEDERACIÓN DE VOLEIBOL DE LA COMUNITAT VALENCIANA

<p> ASOCIACIONES CLAVE</p> <p>Alianzas estratégicas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administraciones públicas • Universidades • Fundación Trinidad Alfonso • FIVB, RFEVB, Confedecom • Clubes deportivos • Promotores • Patrocinadores 	<p><input checked="" type="checkbox"/> ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competiciones • Deporte federado y no federado • Licencias • Deporte escolar • PED Cheste • Formación • Administración 	<p> PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad • Rendimiento • Profesionalidad • Facilidades • Organización • Accesibilidad • Formación • Seguro deportivo • Crear nuevas relaciones sociales e institucionales • Acceso a AAPP • Institucionalidad • Representación 	<p> RELACIONES CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación personal • Cercanía • Apoyo en tareas complejas • Resolución de problemas • Asist. telefónica 	<p> SEGMENTOS DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deportistas • Clubes deportivos • Entrenadores • Árbitros • Empresas priv. de eventos deportivos • Administraciones públicas • Universidades • Escuelas municip. • Aficionados
<p> ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Gastos de colaboradores y órgano de gobierno • Gastos de personal • Consumos de explotación • Gastos financieros 		<p> FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuotas de usuarios y afiliados • Inscripciones en competiciones • Ingresos de patrocinadores y colaboradores • Subvenciones, donaciones y legados • Tienda virtual 		

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

» **Análisis del sector de la actividad física y del deporte**

Analizando el sector en el que se enmarca la actividad de la Federación, cabe mencionar que desde el principio de la humanidad las personas han realizado ejercicio físico, ya sea por supervivencia o por diversión.

Con su evolución cultural, social y política, el concepto de ejercicio físico se ha llenado de connotaciones diferentes dependiendo de la sociedad que lo interpretase. Así, tenemos que, en la prehistoria, se utilizaba como medio de expresión y preparación para actividades cotidianas como la caza, la agricultura y la guerra; en la antigua Grecia, como un medio lúdico, educativo y de relación social; y en los siglos XIX y XX, los países europeos lo utilizaron como medio de unificación, de recuperación de la salud, de preparación para el trabajo o simplemente educativo y/o social.

La conciencia histórica de los países de nuestro entorno cultural y económico ha hecho del deporte uno de los fenómenos sociales más característicos de nuestro tiempo entendiéndolo en su globalidad y estructurándolo en tres grandes grupos: deporte de competición, deporte como educación y deporte para todos. Estas tres formas de entender el deporte son los grupos estratégicos en los que se divide el sector:

- El *deporte de competición* hace referencia al mundo federado y posee una estructura históricamente instaurada a través de los acontecimientos deportivos de carácter internacional. Sin embargo, el número de practicantes de esta modalidad del deporte es muy bajo en comparación con la población total.
- El *deporte como educación* forma parte de los sistemas educativos de las sociedades contemporáneas avanzadas como medio favorece-

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

dor del desarrollo físico, psíquico y social del niño/a.

- El *deporte para todos* engloba cualquier actividad físico-deportiva que puede realizar la mayoría de la población, incidiendo sobre sus hábitos de vida, su salud y sus relaciones sociales.

La realidad de la sociedad española con respecto al deporte no es muy diferente del conjunto de sociedades industrializadas de su entorno. El interés generalizado por las actividades deportivas se manifiesta tanto en la vida social, económica y política, como en la cultural. La paulatina adaptación de la sociedad española a nuevos horarios de trabajo, un aumento de la calidad de vida y del poder adquisitivo y una mayor educación deportiva, justifican globalmente el creciente interés de la población hacia conductas deportivas. Es más, hablamos de un sector muy dinámico, con un importante crecimiento en los últimos años y que ya

se ha incorporado al estilo de vida de los españoles.

5.3. Análisis D.A.F.O.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un **diagnóstico de la Federación**, tanto interno como externo.

El **análisis DAFO** -acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades- es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro, ya que **nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a la Federación contra las amenazas teniendo conciencia de sus debilidades y fortalezas.**

"Tomar decisiones o adoptar estrategias en el actual mundo cambiante en el que nos desenvolvemos puede ser como jugar a la ruleta rusa si no lo

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

*hacemos basándonos en cifras, hechos y datos”, es ahí donde reside la importancia del análisis objeto de este Plan Estratégico, en **obtener hechos y datos objetivos que permitan tomar decisiones certeras para el futuro de la Federación.***

El principal objetivo del análisis DAFO es ayudar a la Federación a encontrar sus factores estratégicos críticos para, una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo.

En el **análisis interno** se considerarán factores como el liderazgo, la estrategia, las personas, las alianzas establecidas, los recursos disponibles y los procesos, tal y como identifica

el Modelo Europeo de Autoevaluación (EFQM); y se establecerán las debilidades y fortalezas de la misma.

Las *debilidades* describirán los factores en los cuales la FVBCV posee una posición desfavorable respecto a la competencia o a la percepción de sus estamentos o grupos de interacción, en definitiva, de todos aquellos en los que podría mejorar.

Las *fortalezas* describirán los recursos y destrezas que ha adquirido la FVBCV durante el desarrollo de su actividad a lo largo de los años. Se identificarán los valores diferenciadores que aporta a sus federados y se enumerarán sus puntos fuertes como Federación.

En el **análisis externo** se considerarán factores como el mercado, el sector en el que opera y su posición frente a la competencia.

Las *amenazas* describirán los factores que pueden poner en peligro la super-

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

vivencia de la FVBCV o cualquiera de sus actividades tal y como se entienden hoy en día. Si dichas amenazas son reconocidas a tiempo, podrán esquivarse con una buena planificación o ser reconvertidas en oportunidades.

Las *oportunidades* describirán los posibles mercados o segmentos de nuevos clientes o actividades que se podrían desarrollar por la FVBCV para aumentar su propuesta de valor. Si no son reconocidas a tiempo, significará una pérdida de ventaja competitiva al dejar pasar una gran oportunidad de crecimiento.

En ambos análisis se tendrán en cuenta el macroentorno y el microentorno que se han definido en puntos anteriores, junto con las conclusiones obtenidas en el estudio empírico objeto de este Plan Estratégico.

Una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de

la Federación, podremos construir la Matriz DAFO, matriz que nos permitirá visualizar y resumir la situación actual de la misma y definir la estrategia, corrigiendo las debilidades, identificando y abordando las amenazas, potenciando nuestras fortalezas y aprovechando las oportunidades que nos ofrece el entorno.

5.3.1. Análisis Interno: fortalezas y debilidades.

» *Fortalezas internas*

- La FVBCV tiene capacidades fundamentales en actividades clave. Asume tareas y trámites complejos, difíciles a nivel de clubes.
- Mejor capacidad de desarrollo de actividades dada su estructura y el acceso a economías de escala.
- Buena imagen del personal federativo entre los usuarios. El personal de la Junta Directiva y de los órganos técnicos de administración es

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

- muy capaz y posee un amplio conocimiento de los deportes federativos. Son los mejores en su ámbito y tienen una importante capacidad directiva y de liderazgo.
- Tiene autoridad como Federación. Los cambios y decisiones que toma son respetadas y aceptadas por el colectivo.
- Flexibilidad organizativa, con independencia del voluntariado.
- Capacidad de intermediación y apoyo de la Federación entre instituciones públicas y clubes.
- Buen flujo de información entre miembros de la Federación y entre sedes, lo que facilita la resolución efectiva de problemas.
- Plan de formación técnica a sus cuadros, pero fundamentalmente presencial, que es necesario evolucionar a algún tipo de Campus Virtual.
- La Comunitat Valenciana es fuerte en categorías inferiores en voleibol gracias al buen trabajo de los clubes y a los Planes de Especialización Deportiva de Chestre.
- Gran volumen de licencias por encima de otros deportes de equipo o minoritarios, aunque todavía insuficientes.
- Avanzar con la creación del Comité de Entrenadores para darles visibilidad dentro de la FVBCV y profesionalizar el ámbito de los entrenadores al igual que existe para los árbitros.
- Alta capacidad de organización de las competiciones deportivas en su ámbito, también en eventos de alto nivel e internacionales.
- Buena aplicación web (<https://appweb.fvbcv.com>) que facilita y agiliza el trabajo a clubes, árbitros y entrenadores.

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

» **Debilidades internas**

- Es necesaria una dirección estratégica clara, con su coherente asignación de los recursos federativos.
- Falta implicación y sentido de pertenencia por parte de los federados.
- Falta trabajar el tejido social (organizar actividades que fomenten la unión de todos los que participan y trabajan para el voleibol).
- Falta de Recursos Humanos en la Federación para llevar a cabo todas las actividades de la misma. Pocas personas que, aunque válidas, no llegan a todo.
- Dificultades para financiar los cambios necesarios en la estrategia por la dependencia de subvenciones públicas.
- Escasez de patrocinadores.
- Mal acceso a la financiación y falta de sentido comercial.
- Escaso reconocimiento de la actividad por poca visibilidad (esta debilidad puede convertirse en una oportunidad si se consigue aumentar la visibilidad de la actividad a través de su puesta en valor de entrada en medios de difusión masiva).
- Escasez de recursos y baja notoriedad del vóley que impide competir en atracción de talento con el baloncesto y balonmano.
- Alto grado de abandono por los jóvenes a nivel general. Reflexionar sobre los motivos y establecer una continuidad y seguimiento en esas edades.
- Escasez de entrenadores y árbitros.
- Falta de continuidad y coherencia a nivel formativo entre los cursos de entrenadores de los niveles I, II y III.

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

- No existen temarios ni manuales formativos para los cursos de entrenadores/as y árbitros/as.
- No hay tutoriales de uso de la aplicación de gestión ni de la plataforma de formación, lo que complica su utilización para los usuarios y la incapacidad de delegar en otras personas sin conocimiento previo.
- Carencias en formación, sobre todo en formación continua y permanente.
- Escasa profesionalización del deporte a nivel nacional, lo que dificulta su crecimiento.
- Falta de profesionalización en los clubes que dependen del voluntarismo de sus directivos. No hay una renovación generacional y sin recursos no habrá continuidad de los clubes.
- Escaso impacto en la práctica deportiva, con apenas un 2,8% de la población total en 2020, lo que supone una disminución del 1,8% desde 2015 (esta evolución anima a plantear un objetivo de llegar al 4% hasta 2025, lo que supondría una garantía de crecimiento futuro a partir del incremento de recursos de la Federación por aumento del número de federados, así como a la menor dependencia de aportaciones y subvenciones de las administraciones públicas).
- Instalaciones insuficientes, especialmente para vóley playa (y vóley arena en el interior).
- Conocimiento incompleto de las instalaciones para la práctica del deporte en la Comunitat Valenciana, tanto de voleibol como de vóley playa.
- Las instalaciones de vóley playa son de uso público y no se puede garantizar el uso a los clubes, que deberían tener prioridad en determinados horarios.

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

- Procesos administrativos lentos que necesitan simplificación y agilización, por lo que se aconseja acometer la digitalización de la Federación, sin prisa, pero sin pausa. También de una parte importante de la formación a través de un Campus Virtual.
 - La web carece de información integrada para la resolución de dudas e incidencias. Se recomienda incorporar unas FAQ en su web, que puedan evolucionar a un Bot.
- ### 5.3.2. Análisis Externo: oportunidades y amenazas.
- » **Oportunidades externas**
- Fomentar el asociacionismo con la incorporación de clubes que todavía no están asociados a la Federación, sobre todo en vóley playa con un público predominantemente amateur.
 - Captación de nuevos clubs vinculados al deporte base, especialmente en el ámbito municipal.
 - Actuar como intermediaria entre instituciones públicas y ofrecer valor añadido a sus federados.
 - Aprovechar los conocimientos y las economías de escala para crear un Centro de Tecnificación de Vóley Playa.
 - Ampliación de la cartera de servicios con nuevas actividades para satisfacer las necesidades de los clubes y conseguir ingresos extra por la vía de ingresos directos y/o nuevas afiliaciones.
 - Conseguir más patrocinadores para la Federación, con la creación de un departamento comercial al respecto, ofreciéndoles continuidad de competiciones, visibilidad y asociación con los valores de nuestro deporte.

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

- Explotar la tienda virtual de la web como fuente de ingresos complementaria.
- Creación de un canal propio de YouTube o Twitch (y posible acuerdo con Àpunt) para la retransmisión de competiciones relevantes, que sirva como repositorio de todas las competiciones de los equipos federados.
- Potenciar la visualización a posteriori de las competiciones en un repositorio centralizado por la Federación en YouTube.
- Narrar los partidos por parte de los clubes para enganchar a los aficionados de los mismos, sobre todo en fases finales.
- Creación de una Revista Técnica, newsletter, biblioteca y/o fondo documental de buenas prácticas en el ámbito del vóley, para fomentar la formación continua.
- Promocionar en los colegios cualquier medio visual de difusión relacionado con la práctica de voleibol.
- Aprovechar las posibilidades de subvención de la práctica deportiva en los colegios a través de la línea en valenciano.
- Potenciar la formación en habilidades sociales relacionadas con el equipo, el liderazgo, la disciplina, el respeto, etc.
- Regular los contenidos y la metodología de los cursos ofertados, de forma que sean propios de la Federación mediante la elaboración de temarios y/o manuales para alumnos y profesores.
- El deporte es un elemento fundamental del sistema educativo y una política pública de primer nivel con la voluntad del Estado de promover acciones por parte de las Federaciones.
- En breve saldrá la regulación de titulaciones deportivas a nivel es-

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

- tatal que exigirá a quien lleve un equipo tener una titulación oficial y no federativa. La Federación debe prepararse para recibir un aluvión de solicitudes de formación de entrenadores.
- Crecimiento rápido de la conciencia deportiva de los ciudadanos.
 - Aprovechar el tirón de los deportistas de élite para la promoción del deporte en la Comunitat mediante campañas promocionales.
 - Reconocer y premiar a las personas y entidades que destaquen por su esfuerzo y buen hacer en pro del voleibol y vóley playa.
 - Profesionalizar el deporte dotando de gratificación a los jugadores y equipos o mediante premios en metálico o puntos federativos para vóley playa.
 - Creación de la base de datos de instalaciones tanto de voleibol como de vóley playa a nivel de la Comunitat Valenciana.
 - Desestacionalizar el vóley playa y tratarlo como el voleibol: romper la cultura de verano/invierno.
 - Captar eventos de ámbito nacional e internacional, tanto de voleibol como de vóley playa.
 - Organización de un campus de verano con cursos formativos, tanto para voleibol como vóley playa.
 - Incrementar las licencias no competitivas para aquellos que quieran practicar el deporte sin interés en competir, pero con la cobertura de un seguro específico.
 - Crear competiciones con el nombre de marcas fuertes que ayuden a impulsar la captación de nuevas licencias.
 - Posicionar a la Comunitat Valenciana como referente de vóley playa a nivel nacional, gracias a la amplitud de nuestro litoral (470 km)

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

y el excelente clima durante todo el año, que hacen de la Comunitat Valenciana un espacio idóneo para la práctica del vóley playa.

- Implementación de la pasarela de pagos y firma digital para los procesos administrativos y de formación en los que todavía no están implementados. En las inscripciones de competiciones de vóley playa ya se hace.
- Promoción del voleibol inclusivo en sus diferentes modalidades, corrigiendo las discriminaciones sociales.
- Disminuir la brecha de género, fomentando la incorporación de chicos en las categorías inferiores y evitando el abandono de las jugadoras adolescentes.

» **Amenazas externas**

- Crecimiento lento del mercado.
- Cambio en las necesidades y gus-

tos de los deportistas.

- Crecimiento de otros deportes, hoy más populares, que dificultan la captación de talento al voleibol y vóley playa entre los más pequeños.
- Cambios demográficos adversos como el envejecimiento de la población y la escasa natalidad.
- Frecuentes abandonos en la etapa adolescente, especialmente en la categoría femenina.
- Dificultad económica al depender el presupuesto, en gran medida, de las administraciones (subvenciones y convenios).
- Diferencias entre diputaciones (Alicante, Castellón y Valencia). Cada una tiene una elaboración de presupuestos propios y una asignación específica dirigida al deporte.
- Falta de practicantes y de licencias que impiden tener un mayor fon-

5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

do económico en comparación con otros deportes.

- Competencia (en inferioridad de condiciones) por las instalaciones con otros deportes, como baloncesto, balonmano o fútbol sala (instalaciones multideportivas, con gestión complicada para ayuntamientos y colegios).
- Competiciones extraoficiales en vóley playa paralelas a la Federación.
- Escasa o nula difusión del voleibol y vóley playa en soporte de imagen por parte de las televisiones espa-

ñolas, ya sean públicas o privadas.

- Una amenaza puntual, que afecta por igual a todos los deportes de equipo, es la dificultad de la práctica de estos deportes por el riesgo de contagio asociado a las sucesivas olas de coronavirus que estamos soportando. Además de una falta de focalización de las políticas públicas en la práctica deportiva, que puede relegar el deporte a un segundo plano con la consecuente desviación de recursos y pérdida de subvenciones.



5

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD

5.3.3. Matriz D.A.F.O.

	INTERNO	EXTERNO
NEGATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un Plan Estratégico • Falta de implicación y sentido de pertenencia por parte de federados • Falta de Recursos Humanos • Mal acceso a la financiación • Falta de sentido comercial • Escasez de patrocinadores • Escasa visibilidad de los deportes • Escasa profesionalización a nivel nacional, sobre todo en vóley playa • Abandono de la práctica deportiva en los jóvenes • Escasez de entrenadores y árbitros • Carencias en formación • Instalaciones insuficientes y con problemas de acceso o ineficiencias • Digitalización todavía insuficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Auge de otros deportes con los que se comparte instalaciones • Escasa difusión de los deportes en soporte de imagen • Dificultad económica al depender de subvenciones • Cambio de gustos de los usuarios • Cambios demográficos adversos • Abandono en época adolescente • Agravio comparativo entre instituciones y provincias • Competiciones y torneos extraoficiales paralelos a la Federación • Evolución negativa del COVID19
POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> • La FVBCV es la mejor en su ámbito, con estructura para asumir tareas y trámites complejos • Personal muy capaz y con conocimiento de los deportes federativos • Capacidad de autoridad y liderazgo • Flexibilidad organizativa, con independencia del voluntariado • Capacidad de intermediación y apoyo entre instituciones y clubes • Buen flujo de información y comunicación entre miembros y sedes • Fuerte en categorías inferiores en voleibol • Gran volumen de licencias por encima de otros deportes minoritarios de equipo • Buena aplicación web de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el asociacionismo • Actuar como intermediaria entre instituciones públicas y clubes • Ofrecer valor añadido a sus federados • Crecimiento del mercado garantizado en voleibol y mucho más en vóley playa • Mejora de la tecnología para agilizar la gestión • Potenciar la visualización de las competiciones en un canal propio de YouTube o repositorio centralizado • El producto no tiene barreras competitivas • Promoción escolar del voleibol y vóley playa (lengua valenciana) • Desarrollar actividades complementarias para conseguir ingresos extra. • Potenciar la formación continua • Aprovechar el tirón de los deportistas de élite para promocionar el deporte y crear generaciones de relevo • Captar eventos de ámbito nacional • Licencias no competitivas • Posicionar a la Comunitat como referente del vóley playa • Disminuir la brecha de género • Potenciar el voleibol inclusivo

06

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2025

FEDERACIÓN DE VOLEIBOL
DE LA COMUNITAT VALENCIANA

IDENTIFICACIÓN DE LOS SOPORTES ESTRATÉGICOS

6. IDENTIFICACIÓN DE LOS SOPORTES ESTRATÉGICOS.

Tras el análisis empírico realizado y la recopilación de la información manejada para el desarrollo de este estudio, comenzamos la fase de conclusiones centrandó, en primer lugar, los soportes básicos sobre los que debe asentarse el Plan Estratégico de la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana (FVBCV).

Estos soportes son, sin duda, la misión, la visión y los valores que regirán toda la actividad de la Federación.



6 IDENTIFICACIÓN DE LOS SOPORTES ESTRATÉGICOS

6.1. La misión.

La **misión** debe definir la actividad a la que se dedica la Federación, las necesidades que cubre con sus productos y servicios, el entorno en el cual se desarrolla y su imagen pública. Debe, por tanto, dar respuesta a la pregunta: **¿para qué existe la Federación?**

Cuando nos disponemos a definir la misión de la Federación, nos referimos

a su razón de ser, es decir, al motivo por el cual existe esta entidad y a las funciones que va a desarrollar como organización ligada a una comunidad y en un entorno determinado. Por eso, hay que especificar claramente la necesidad que vamos a satisfacer, los usuarios a los que nos dirigimos y los productos o servicios que ofrecemos.

La misión que definamos de la entidad deportiva debe ser amplia, pero al mismo tiempo capaz de concretar-



6 IDENTIFICACIÓN DE LOS SOPORTES ESTRATÉGICOS

se, además de ser motivadora y, sobre todo, posible de llevar a cabo. Vamos a estar explicando el ADN de la Federación, además de presentar la actividad y la dirección hacia la que encaminamos su futuro. Por eso, la misión irá de la mano de la visión y los valores de la entidad deportiva, que son los elementos que complementan a la misión.

Cuando definamos la misión, debemos

ser conscientes de su importancia y de la necesidad de realizarla de manera clara y exacta. No obstante, esta definición debe contemplar la identidad federativa y reflejarla de manera evidente para que todo el mundo sea capaz de establecer la personalidad y el carácter de la Federación, tanto los miembros y trabajadores de la misma como los usuarios y otros grupos de interés.

Misión de la FVBCV:

Promocionar el deporte como elemento fundamental en la vida de las personas, fomentando la convivencia y el equipo como pilares de la sociedad, canalizando a través del voleibol y el vóley playa (indoor y outdoor) una parte de las inquietudes de autorrealización de las personas, asegurando su continuidad en el tiempo con las diferentes formas de participación en el desarrollo de esta modalidad deportiva.

6 IDENTIFICACIÓN DE LOS SOPORTES ESTRATÉGICOS

6.2. La visión.

La **visión** debe definir y describir la situación futura que desea tener la Federación, con el propósito de guiar, controlar y alentar a la entidad deportiva en su conjunto para alcanzar el estado deseable. Debe, por tanto, dar respuesta a la pregunta: **¿qué queremos que sea la Federación en los**

próximos años?

La visión de la Federación es la imagen propia que se quiere proyectar al exterior, es decir, la imagen futura de la entidad, por lo que se deben valorar y analizar las aspiraciones y anhelos que tiene la organización y la capacidad de crear una determinada imagen, tanto interna como externa.



6 IDENTIFICACIÓN DE LOS SOPORTES ESTRATÉGICOS

Para definir la visión, hemos de formular la imagen ideal del proyecto en un texto que marque qué es lo que queremos que la Federación llegue a ser. Se trata de una visión futura en el mejor de los escenarios posibles de lo que puede llegar a ser la entidad. A partir de aquí, todas las acciones que se llevarán a cabo en el ámbito de la Federación y las decisiones que se tomarán, tendrán como base esa ima-

gen futura que se quiere alcanzar.

La visión hay que entenderla como una fuente de inspiración para la actividad, revelándose como la esencia de la entidad deportiva y el lugar del que brota la motivación para superar las dificultades. Además, será el nexo de unión entre todos para mantenerse en la misma dirección y saber hacia dónde se quiere llevar la Federación.

Visión de la FVBCV:

Convertir el voleibol y el vóley playa en deportes referentes para los niños, jóvenes y mayores de la Comunitat Valenciana; consolidando el voleibol como tercer deporte de equipo con mayor número de practicantes, y promocionando el vóley playa hasta igualarlo a su modalidad pareja.

6 IDENTIFICACIÓN DE LOS SOPORTES ESTRATÉGICOS

6.3. Los valores

Los **valores** deben definir el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la Federación, ya que constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura federativa. Son, junto con la misión y la visión, el soporte estratégico fundamental sobre los que se asienta la visión estratégica, pero también el día a

día de la Federación. Debe, por tanto, dar respuesta a la pregunta: **¿en qué creemos y cómo somos?**

El principal objetivo de la definición de los valores es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la Federación, que en el caso del vóley están implícitos en prácticamente todas sus actuaciones, aunque no siempre son evidentes dentro y fuera del ámbito federativo.

Valores de la FVBCV:

- **Cercanía:** nos esforzamos por tener siempre una vocación de servicio y fomentar un sentido de pertenencia a la Federación.
- **Transparencia:** realizamos el trabajo con la mayor claridad posible, informando con veracidad de los procesos y de las decisiones que se toman en el seno de la FVBCV, siempre en beneficio de sus federados.
- **Compromiso:** buscamos las mejores formas de realizar nuestras tareas, intentando mejorar cada día para ofrecer mayores beneficios a nuestros federados.

6 IDENTIFICACIÓN DE LOS SOPORTES ESTRATÉGICOS

Valores del voleibol y vóley playa:

- **Pasión:** se necesita gente apasionada en voleibol y vóley playa para generar entusiasmo, diversión y un fuerte vínculo emocional, así como un sentimiento de pertenencia a la comunidad y a la FVBCV.
- **Respeto:** el juego limpio constituye nuestra seña de identidad, fomentando un comportamiento honesto y correcto de los deportistas frente al equipo oponente, los árbitros y los espectadores, tanto dentro como fuera de pista.
- **No discriminación** por razón de edad, género, religión, lengua, orientación sexual, o por cualquier otra circunstancia personal, política o social.
- **Trabajo en equipo:** el voleibol es cooperación y colaboración. Se potencia en gran medida la comunicación para saber qué necesita el compañero, facilitarle el movimiento, ofrecerle ayuda, tomar decisiones constantemente y solucionar sobre la marcha los conflictos que surjan cooperando y formando equipo.
- **Esfuerzo y superación:** como valores para alcanzar el éxito profesional y personal. Las personas comprometidas e ilusionadas con un objetivo claro son la base para crecer y desarrollar nuestro deporte.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

7. LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

Los soportes estratégicos junto con el análisis DAFO y la situación del entorno apuntan las líneas estratégicas que detallamos y después desplegaremos en propuestas de programas y acciones puntuales de solución más urgente.

Las líneas estratégicas identificadas son:

1.- Trabajo de la Federación



2.- Comunicación y Marketing



3.- Formación



4.- Política deportiva e instalaciones



5.- Competiciones y eventos deportivos



6.- Procesos administrativos



08

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2025

FEDERACIÓN DE VOLEIBOL
DE LA COMUNITAT VALENCIANA

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

8. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN.

En este punto presentamos las propuestas de actuación agrupadas por cada una de las líneas estratégicas detalladas en el punto anterior, como consecuencia de los estudios, análisis y desarrollos realizados -plasmados en el análisis DAFO-, que contribuyen al desarrollo de este plan estratégico, con el objetivo de corregir las debilidades detectadas, minimizar las amenazas, evidenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.



8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

1.- Trabajo de la Federación

1.1.- *Fomentar el asociacionismo y pertenencia a la Federación.* Consolidar el concepto de que la FVBCV son todos los estamentos que la forman y cualquier persona relacionada con el voleibol y vóley playa. Directivos, administrativos, técnicos, árbitros, delegados, entrenadores, jugadores y clubes deportivos, incluso familiares y espectadores, forman la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana, no solo los miembros de la Junta Directiva y el personal administrativo que trabaja en las dependencias de la Federación que, en realidad, son los primeros servidores de todos los demás grupos de interés en el vóley.

La Federación se percibe como un organismo externo no suficientemente reconocido. Se debe, por tanto, fomentar el sentimiento de pertenencia a la Federación.

Potenciar el asociacionismo y romper con la filosofía de que los miembros de la FVBCV son competencia entre ellos o entre provincias. Hay que superar esta barrera para crear comunidad en torno al vóley.

La emisión de mensajes por los diferentes canales de comunicación internos y externos de la Federación, tanto físicos como digitales, es la vía para reforzar este concepto, que es muy importante que se consolide y se grave en la mente de todos, como uno de los valores macro a interiorizar.

Evidentemente, los mensajes deben llevar aparejada la realidad de la gestión diaria. El concepto es: "los órganos centrales estamos para atender las necesidades de todos los grupos de interés en el vóley, e impulsar y facilitar la práctica de nuestro deporte a todos los niveles de la sociedad".

Realizar encuentros periódicos con los estamentos sobre alguna temática

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

concreta también reforzaría el asociacionismo y fomentaría la pertenencia a la Federación. La cercanía es la clave para que los miembros de la FVBCV se sientan parte de ella, sobre todo para aquellas personas que no tienen tanta vinculación con la Junta Directiva, como deportistas o entrenadores.

1.2.- *Potenciar el papel de la Federación como intermediaria entre las instituciones públicas y los clubes, ofreciendo apoyo institucional, administrativo y logístico para simplificar el trabajo de los asociados y facilitar la realización de los proyectos que se plateen. Asumiendo, por tanto, tareas complejas que a nivel particular o de clubes resultan muy difíciles por no ser esa su focalización.*

Muchos clubes están teniendo dificultades para adaptarse a las exigencias normativas de las federaciones autonómica y nacional, ya que cada vez se les exige aportar información más detallada que requiere más tiempo y no

tienen recursos para contratar personal administrativo. Los gastos de profesionalizar el deporte han subido en los últimos años, pero las ayudas de las Administraciones Públicas siguen siendo las mismas. El voluntarismo en los clubes se va a ir acabando con los años y van a tener que ir transformándose en gestores, pero sin recursos y ayudas en este ámbito, no habrá renovación generacional. La Federación debería velar por flexibilizar los trámites burocráticos para los clubes.

1.3.- *Trasladar la inquietud de los clubes a la Confedecom para unificar criterios a nivel de gestión deportiva entre provincias y municipios, al igual que se ha hecho en la recaudación de impuestos. De esta forma se eliminarían agravios comparativos entre diputaciones o ayuntamientos a la hora de solicitar requisitos para las subvenciones, por poner un ejemplo.*

1.4.- *Ofrecer apoyo y colaboración a los clubes en la negociación con los ti-*

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

titulares de instalaciones infrautilizadas de voleibol (fundamentalmente centros escolares) para su uso prioritario por los clubes federados, fuera del horario de utilización exclusiva por los titulares.

La nueva Ley del Deporte dice que *“las instalaciones deportivas de uso escolar se pondrán a disposición del público en general para aquellas actividades que puedan desarrollarse fuera del horario escolar.”* Sin embargo, todavía no se ha elaborado una normativa genérica para el uso de estas instalaciones y son los clubes quienes deben de solicitarlo expresamente a Consellería en el mes de junio.

La Federación traslada el deseo de colaborar con los clubes en este sentido y de facilitarles información de cómo conseguirlo, que sería mediante un convenio particularizado entre el usuario y el propio director del colegio con el visto bueno de Consellería, para que la responsabilidad quede delimitada.

El usuario, entre otras cosas, tendría que contemplar la obligatoriedad del mantenimiento de las instalaciones, la reposición en caso de rotura, el respeto a tener un seguro que no perjudique al usuario de la instalación, y el pago del conserje y suministros durante el uso y disfrute de la instalación.

En el caso del vóley playa, continuar negociando con los ayuntamientos de costa la gestión de las instalaciones en playa, mayoritariamente postes y redes, que permita el uso prioritario a clubes en horario de entrenamientos.

1.5.- *Mantener actualizado el mapa de las instalaciones para la práctica del voleibol y vóley playa en la Comunitat Valenciana desarrollado en el punto 3.5.1.* con el fin de disponer de una relación de instalaciones disponibles para la práctica deportiva que sirva para todos los usuarios de la Federación, así como para establecer estrategias de ampliación de instalaciones en determinadas zonas geográficas de la

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Comunitat Valenciana donde sea necesario según la necesidad de práctica.

1.6.- *Mejorar los ingresos de la Federación* por actividades propias hasta alcanzar, al menos, el 60% del presupuesto, que en estos momentos depende en gran medida de las administraciones públicas (subvenciones y convenios) lo que supone un riesgo para la Federación si en algún momento esas administraciones no pudieran atender las necesidades que cubren ahora.

El mapa de instalaciones es una herramienta también comercial fundamental con este objetivo de mejorar los ingresos federativos puesto que permite conocer espacios en los que se practica el vóley, en muchos casos al margen de la Federación, convirtiéndose en una oportunidad de aproximación a esos colectivos ofreciéndoles las ventajas de estar federados.

En este punto, la Federación podría



8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

plantearse ofrecer servicios dentro de su ámbito de actuación principalmente a Ayuntamientos para organizar torneos o actividades de voleibol y vóley playa, así como la gestión directa de esas instalaciones y la formación asociada a la práctica del deporte, con costes a cargo de los Ayuntamientos o los patrocinadores. En definitiva, actuar como una entidad que presta servicios sin ánimo de lucro.

2.- Comunicación y Marketing

2.1.- Mejora de la comunicación interna desde la Federación a todos sus grupos de interés, tanto en empatía como en velocidad. Actualmente una parte importante de la comunicación está muy regularizada normativamente, por lo que se aconseja enviar en paralelo un resumen más accesible simplificando el lenguaje para facilitar el conocimiento de todos los interesados. Además de hacer un seguimien-

to de las comunicaciones importantes que se envían a los clubes, por ejemplo relacionadas con las subvenciones, para controlar que las han recibido y han quedado informados.

La difusión en medios tradicionales es escasa y solo se produce en momentos puntuales cuando la noticia es relevante y de gran calado, ya que la experiencia dicta que si se envían mailings masivos a prensa desde la Federación puede llegar a ser contraproducente, salvo que esos envíos sean segmentados y a medios objetivamente interesados en la actividad deportiva, como medios locales con actividades en las que participan clubes de la localidad. Analizar cada noticia e intentar explotar aún más esta vía de comunicación que permitirá una difusión más amplia de nuestro deporte, encontrando el equilibrio que favorezca a ambas partes. Esto implica disponer de una amplia base de datos de medios tanto nacionales como autonómicos, provinciales, comarcales y locales y una ges-

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

ción eficiente de las comunicaciones.

Las redes sociales pueden aportar mucha inmediatez a las comunicaciones y, aunque la Federación ha mejorado significativamente en los dos últimos años, aún adolece de la rapidez necesaria: la información cambia rápidamente y es necesaria en un determinado momento, de manera que si no está disponible, no es útil.

Se ha modernizado mucho la FVBCV gracias a las Redes Sociales (Facebook, Instagram y Twitter), que la han hecho mucho más cercana a los jugadores. Quizá se podría plantear el uso de Telegram para la comunicación y el contacto con los usuarios de la Federación, como un canal de comunicación bastante aceptado por la sociedad y comúnmente recurrido por empresas o incluso instituciones públicas.

2.2.- La imagen es hoy más importante que nunca; su capacidad de atracción es mucho más fuerte que los textos

explicativos, que son fundamentales como complemento, pero no pueden sustituir a la imagen.

Sin duda, un punto muy importante relacionado con la extensión y la capacidad para llegar a colectivos amplios, es la difusión visual de las competiciones que permita no solo la visualización en directo, sino la centralización de todos los archivos y el acceso en diferido. El deporte debe ser televisado para conseguir patrocinios y seguidores, por lo que la FVBCV debe incluir la imagen en su política de difusión, incluso en su política de marketing.

Un proyecto que habría que abordar, por tanto, es incentivar por parte de la Federación la grabación del mayor número de competiciones posible de cualquier categoría y modalidad por parte de los clubes y difundirlas en directo, ya sea por Facebook Live, YouTube o Twitch. En Facebook, por ejemplo, se pueden incluir los sponsors de modo fijo en las cabeceras habilitadas

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

para publicidad, de forma que podrían aparecer en las retransmisiones de los clubes. Además, existe un software para tener marcadores digitales para incluir en la retransmisión de esos partidos. Se propone valorar Swish Live (de pago) o SportCam (gratuita).

Sería interesante que los clubes pudieran contar con un apasionado del deporte que pudiera hacer de speaker y retransmitir los partidos de una forma vívida y motivadora para los espectadores, si no en todas las competiciones, por lo menos para las fases finales.

De forma inmediata, debería de crearse un repositorio de competiciones por parte de la Federación a través de una cuenta propia de YouTube que sirviera para la difusión visual del deporte y para su posterior consulta por aficionados, deportistas o entrenadores. Se podría empezar solicitando a los clubes el enlace a esas grabaciones para poder incluirlas en el repositorio cen-

tralizado de la Federación, separando los vídeos por categorías, temporadas y modalidad, de forma que todo aquél que desee ver una competición concreta acudiría a ese repositorio y no tendría que divagar entre los canales digitales de los clubes para encontrarla.

Más adelante, si se consigue cierta visibilidad gracias a este repositorio, se podrían obtener recursos económicos de patrocinios y poder ampliar esta difusión buscando acuerdos de retransmisión de voleibol y vóley playa con televisiones autonómicas como Àpunt, o con plataformas digitales de pago ofreciendo, además, suscripciones económicas a sus federados.

Las federaciones autonómicas también pueden coordinar calendarios para que las selecciones autonómicas puedan moverse y participar en varias competiciones de otras comunidades, sobre todo las que están más cerca. Esto daría visibilidad al deporte y permitiría

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

crear acuerdos de colaboración en pro del voleibol y el vóley playa.

2.3.- Con la finalidad de cohesionar la familia que forma la Federación, difundir las actividades más relevantes, mostrar buenas prácticas, logros y enseñanzas de los propios federados, expertos y autoridades en materia de vóley, muchas federaciones tienen una *Revista Técnica* de periodicidad trimestral, semestral o anual con artículos de federados, directivos, árbitros, entrenadores, jugadores y otras personas relevantes en el ámbito del vóley.

La oportunidad de disponer de una publicación de este tipo en la Federación, que podría ser perfectamente en formato digital, sería un buen argumento para profundizar en su impacto social, a la vez que en la formación de todos los federados y personas interesadas en el vóley.

Se trataría de un cuaderno con el doble carácter de informativo y de buenas

prácticas donde los entrenadores, por ejemplo, podrían compartir técnicas, tácticas o preparación física de utilidad para los equipos y practicantes de nuestro deporte; o los directivos explicar cómo la misión, visión y valores del vóley trascienden al propio deporte para impactar directamente en la mejora de la sociedad.

2.4.- *Potenciar el uso de redes sociales* como Instagram y Facebook, lo que aproximará más la Federación y el vóley a los jugadores y aspirantes a serlo. Las RRSS permiten, adicionalmente, dar visibilidad a clubes de todas las categorías, lo que incrementará el valor percibido por los usuarios de la Federación, a la vez que contribuirá al interés de nuevos deportistas, incluso de asociaciones, para afiliarse a la Federación.

2.5.- *Ampliar el canal de búsqueda de alumnos para los cursos de entrenadores y árbitros*, no solo a través de canales vinculados a la Federación

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

(RRSS y clubes), si no tratando de llegar a colectivos tan importantes como Universidades, Institutos, Servef, Centros de Formación Profesional, etc.

Esta propuesta es importante porque facilitará acciones posteriores para el desarrollo del vóley, especialmente en el ámbito escolar, buscando recursos de patrocinadores -que no debería ser excesivamente complicado dado el interés que el apoyo a los pequeños tiene para la imagen de muchas empresas- que ayuden a potenciar el vóley en los colegios, contratando técnicos y entrenadores que impartan la formación a los más pequeños y ayuden a integrar nuestro deporte en las actividades deportivas del colegio, además de ofrecer equipaciones (indumentaria y accesorios para practicar el vóley) para los equipos que se constituyan.

2.6.- *Poner en valor a los deportistas de élite como elemento de atracción hacia un determinado deporte y crear una marca de comunidad apoyándo-*

se en los referentes a nivel nacional e internacional que son de la Comunitat Valenciana.

En este sentido, la Federación debería promover la identificación de ciertos jugadores referentes, tanto de voleibol como de vóley playa, y realizar acciones puntuales con ellos para que los más jóvenes se vieran identificados, contribuyendo a promover la práctica de nuestro deporte entre los jóvenes.

2.7.- Estimular a los clubes para que realicen *campañas de promoción para potenciar programas de Esport a l'Escola (Generalitat) y Esport a l'Escola + 1 (Generalitat con Fundación Trinidad Alfonso)*, sobre todo en localidades donde el vóley no se practica, ya que muchos centros educativos siguen sin conocer la existencia de estos programas y no los aprovechan. Además, y a modo complementario a la promoción de estos programas, se pueden organizar visitas de colegios a clubes de vóley cercanos e invitar a los niños

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

a asistir a algún partido, ya que son una forma relativamente fácil de introducir el deporte entre los más peques.

La Federación continuará apoyando los eventos de mini-vóley que organizan los clubes para darles visibilidad y ayudar para que este tipo de eventos no se pierdan, solicitando ayuda también a los Ayuntamientos para la creación de competiciones intermunicipales.

2.8.- Para avanzar en el impacto social del vóley, es necesario tener una *estructura que facilite la captación* tanto de clubes como de licencias federativas, patrocinadores, grandes eventos, etc., lo que implica tener un plan comercial bien dirigido, ya que el deporte como medio es muy atractivo, y con valores que contribuyen a formar el carácter solidario de las personas que lo practican.

La Federación debe atraer inversión por parte de patrocinadores para que el deporte sea más espectáculo y lle-

gue a más gente, para ello tiene que establecer un plan comercial estructurado y detallado, siendo conscientes de los valores del deporte, creyendo en su beneficio para la sociedad y siendo insistentes en el plan establecido. El deporte tiene valores como la superación y la igualdad que se venden muy bien a las marcas y hace que quieran crear acuerdos de patrocinio.

Para potenciar esta línea comercial, la Federación podrá apoyarse de empresas externas dedicadas a la captación de recursos mediante la firma de un convenio de colaboración.



8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

3.- Formación

3.1.- Plan de Formación.

La Federación tiene bien desarrollado el Plan de Formación de sus técnicos, con cursos básicamente presenciales que la pandemia ha obligado a evolucionar a formación virtual o semi-presencial, pero sin los medios específicos y quedando lejos de la situación adecuada.

La digitalización debería abordar también todos los aspectos administrativos de la misma (inscripciones, seguimientos, pagos, etc.), actualmente manuales y muy farragosos, lo que retrasa a muchos alumnos potenciales.

Trabajar en la digitalización correcta de la formación (evolución progresiva a un Campus Virtual intuitivo y fácil de usar tanto por alumnos como por profesores) y en la transformación digital completa de la Federación, es una

oportunidad que no se debería desaprovechar.

El primer paso sería agrupar todos los contenidos y materiales de los cursos en una misma ubicación digital y, posteriormente, dar el salto con la implantación de un Campus Virtual, a través de la plataforma Moodle que ya utilizan (<https://aula.fvbcv.com/>), un plug-in en web como LearnDash, u otra plataforma de e-Learning como evolCampus, que tenga un manual sencillo de uso y unos video-tutoriales de explicación. La Generalitat obliga a la Federación a utilizar la plataforma Moodle para impartir los cursos homologados por Consellería, pero a muchos les resulta compleja de utilizar y acaban por abandonarla y no darle uso durante el curso. Actualmente existen muchas empresas que podrían personalizar la plataforma de Moodle actual para darle un aspecto más intuitivo y hacerla, en definitiva, mucho más práctica para los usuarios.

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Lo que se hace en formación se circunscribe estrictamente a lo que podríamos llamar formación en conocimiento técnico necesario para el puesto que desarrollen en la Federación (árbitro, entrenador, etc.), pero no tienen formación en impacto del deporte en habilidades sociales relacionadas con el equipo, el liderazgo, la disciplina, el respeto, etc., que serían muy importantes para diferenciar positivamente a la Federación de otras opciones deportivas. Esta propuesta se podría plantear con la Universidad en desarrollos conjuntos entre Empresa y Deporte, para ofrecer un Plan de Formación adicional, continuo y transversal para todos sus federados, ya que los que llevan más tiempo en la Federación necesitan un reciclaje o una formación que les vuelva a motivar.

En este sentido de desarrollar una formación continua y permanente de forma paralela en la Federación, existen iniciativas bastante atractivas de bajo coste para crear comunidad: crear un

circuito con charlas o clínicas muy atractivas que atraigan a los federados, ya sean presenciales u online; y crear un canal formativo que funcione por puntos federativos que se conseguirían asistiendo a dichas charlas o cualquier otra actividad que se considere.

3.2.- Necesidad de estandarizar la formación técnica de todos los federados.

Elaborar un manual específico para la formación de entrenadores y de árbitros tanto de voleibol como de vóley playa que imparte la FVBCV. La documentación, básicamente las presentaciones de los cursos, la preparan los profesores cada vez que imparten los cursos, de forma que cada uno tiene su presentación, con contenidos dispares, lo que no garantiza una formación homogénea de todos los técnicos que pueda identificarse como formación de la FVBCV. Además, no son materiales propios de la Federación, por lo que no podrían distribuirlos o hacer uso de ellos, ya que pertenecen al profesora-

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

do. Es necesario, en este sentido, la elaboración de un temario básico para entregar a profesores y alumnos que será tarea de los respectivos Comités de entrenadores y de árbitros.

Un elemento de formación muy interesante y que la Federación debería desarrollar son los manuales o vídeo-tutoriales accesibles desde el Campus Virtual, pequeñas píldoras para la formación técnica tanto para jugadores como para árbitros y entrenadores, así como para la cumplimentación de determinados trámites administrativos.

3.3.- Revisar la continuidad y coherencia a nivel formativo de los cursos de entrenadores de los niveles I, II y III y, en menor medida, de los ofertados a los árbitros. A criterio de los técnicos entrevistados, falta una clara progresión metodológica.

Al respecto, dentro del departamento de Formación y con la colaboración de sus respectivos Comités, sería conve-

niente desarrollar los contenidos y la metodología de los cursos para voleibol y vóley playa de manera estándar, siguiendo las directrices de la FEVB y de Consellería y dotándolos de un mayor contenido online que podría empezar meses antes de la formación presencial que debería ser eminentemente práctica.

En breve saldrá la regulación de las profesiones del deporte y la actividad deportiva a nivel estatal que exigirá tener una titulación oficial y no federativa para ejercer su actividad, por lo que la homologación de los títulos de entrenadores por parte de Consellería con una parte genérica y otra específica ya es un hecho, a pesar de que pueda suponer un freno para los que quieren iniciarse como entrenadores.

Los entrenadores tienen una gran responsabilidad porque tienen en sus manos la formación de sus deportistas. Si se les da una buena formación, se tendrá una buena base sólida de en-

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

trenadores para formar a la base del deporte que serán las generaciones de relevo de las actuales.

En el caso de los árbitros, es necesario cumplir con los tiempos de formación y, sobre todo, de las prácticas tuteladas, para evitar un abandono temprano.

3.4.- Como mejora de los Planes de Especialización Deportiva del Centro de Tecnificación de Chestre en el que se forman las futuras promesas del voleibol, se propone aumentar la comunicación bidireccional del Centro con los entrenadores de los niños/as. Actualmente se envía un informe trimestral de tecnificación a los entrenadores de los clubes donde juegan los niños/as los fines de semana, pero no se obtenía ni se pedía un feedback por parte de los mismos sobre el desarrollo y evolución de los niños/as en el club. Habría que hacer partícipes a los entrenadores de los clubes en este ámbito, realizando concentraciones de

entrenadores en el Centro para que vean y entiendan lo que se está haciendo allí y puedan aportar su visión.



8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

4.- Política deportiva e instalaciones

4.1.- Existe un claro *déficit de instalaciones* para la práctica del voleibol y, sobre todo, del *vóley playa* en muchos municipios de la Comunitat, especialmente en localidades de interior -*vóley arena*-, lo que unido a que muchas de las existentes no son específicas, sino compartidas con otros deportes y frecuentemente instaladas en colegios, dificulta su utilización por los clubes existentes e incluso la creación de más equipos o el nacimiento de nuevos clubes o secciones de *vóley*.

Sin embargo, las instalaciones son muy caras y el deporte del voleibol no mueve tanto dinero como para hacer inversiones en este tipo de infraestructuras.

En este punto, es fundamental el desarrollo y actualización del *mapa de instalaciones tanto de voleibol como*

de vóley playa (arena) –apuntado en los puntos 1.4 y 1.5 de este epígrafe- con el fin de que la Federación pueda negociar con los titulares -o apoyar la negociación de los clubes correspondientes- su utilización prioritaria para los equipos federados y las competiciones en la localidad, especialmente para los ubicados en centros escolares, siempre compatible con la utilización escolar de los mismos, ya que la principal problemática de instalaciones la tienen fuera del horario escolar, especialmente de 19h a 00h. La Ley del Deporte de la Comunitat Valenciana conmina a que las instalaciones deportivas de uso escolar se pongan a disposición del público en general para actividades que puedan desarrollarse fuera del horario escolar; sin embargo, la Generalitat aún no ha establecido las correspondientes normas de uso.

En relación con el *vóley playa*, las instalaciones son de uso público, lo que impide asegurar el uso a los clubes de *vóley playa*, por lo que sería muy inte-

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

resante regular la situación desde los ayuntamientos correspondientes ofreciendo prioridad de uso a los clubs de vóley en determinados horarios.

A este respecto, y tratándose de una carencia de información que debería resolverse en el menor plazo posible, dentro de los trabajos de este Plan Estratégico, hemos desarrollado una aplicación específica que recoge toda la información disponible sobre instalaciones adecuadas para la práctica del vóley, como ya hemos explicado en el punto 3.5.1. de este documento, que ya está a disposición de la Federación para que pueda comenzar, en cuanto lo considere oportuno, los contactos con esos centros para la posible utilización conjunta de las instalaciones.

La importancia del mapa de instalaciones es doble: por una parte tener el mejor censo posible de la práctica del vóley a nivel autonómico y, por otra, mejorar los ingresos de la Federación, que proceden principalmente de tres

vías: el fondo de Consellería para apoyar el deporte a través de las Federaciones, los remanentes procedentes de la Comisión Nacional y, sobre todo, las licencias federativas.

Con un buen mapa de clubes y de instalaciones para la práctica del vóley, tendremos tanto los clubs no federados como los lugares donde se practica el vóley, en muchos casos sin licencia federativa, lo que facilita la captación de clubs y de nuevos federados en base a las ventajas que asociarse a la Federación tiene para todos sus integrantes.

4.2.- Evitar el abandono.

El abandono del deporte en la adolescencia supone un problema para la sociedad. Múltiples estudios determinan que el abandono del deporte por parte de los jóvenes oscila entre el 30% y el 60%, siendo la edad crítica entre los 12 y los 14 años, edad en la que se suele producir el cambio del deporte

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

escolar al federado. Es interesante indagar en las causas por las cuales los jóvenes abandonan el deporte y cuáles serían las estrategias a llevar a cabo para que mantengan el hábito deportivo.

En este punto, cabe mencionar que el funcionamiento psicológico de los deportistas es igual de importante que su funcionamiento físico, por lo que la psicología deportiva cobra especial relevancia para conseguir disminuir el abandono del deporte a una edad temprana, tanto en los mismos deportistas como con sus entrenadores y familias. Sería beneficioso, por tanto, dotar a los deportistas de habilidades para gestionar el estrés, la presión y la concentración, aumentar su motivación, confianza y autoestima, mejorar las relaciones con los compañeros, promover el aprendizaje en valores, etc.

En muchas ocasiones, la excesiva presión por parte de los padres y entrenadores, así como una mala gestión

de los entrenamientos y del equipo como grupo, son algunas de las causas del abandono deportivo de los jóvenes. También puede producirse por la simple falta de motivación o interés, dificultades para desplazarse a las instalaciones, o la poca implicación por parte de los padres.

La Comunitat Valenciana tiene fortalezas en categorías inferiores de voleibol, aunque una vez los jóvenes acaban el instituto, muchos suelen abandonar la práctica de este deporte por falta de acogida en Universidades, o en los propios clubes. Es necesario evitar el abandono en la etapa de la adolescencia, como ocurre en muchos deportes, sobre todo en la categoría femenina, que en nuestro caso supone la mayor parte de las licencias federa-tivas (aproximadamente el 70%).

Para corregir estos abandonos, además de ganar nuevas licencias, es necesario explicar y vender un voleibol más social, no necesariamente compe-

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

titivo: un deporte amable, respetuoso, que fomenta valores fundamentales para el desarrollo de las personas; fácil y divertido para jugar en comunidad, además de las ventajas para los jugadores de disponer de licencia federativa (cobertura médica más amplia que la ordinaria de la Seguridad Social, derecho preferente de reserva de instalaciones, etc.).

Se trata de potenciar la vía amateur del voleibol y vóley playa mediante la expedición de licencias no competitivas por parte de la Federación, como ya se está haciendo en la actualidad.

4.3.- *El vóley playa es, sin duda, uno de los deportes que objetivamente presenta mayores atractivos.* Desde la Federación se está cumpliendo la planificación de promoción de vóley playa establecida en el Plan Electoral para fomentar su práctica y facilitar las oportunidades para aquellos que deciden practicarlo.

En este punto, se pueden abordar muchas acciones entre las que ya se están haciendo, con más y menos coste, con la intención de dar una mayor importancia al vóley playa.

Idealmente, supondría un gran avance contar con un Centro de Tecnificación para vóley playa, igual que tenemos el de Cheste para voleibol, y desarrollar un Plan de Especialización Deportiva propio para vóley playa. Ambas acciones ya están planteadas, el futuro Centro de Tecnificación solicitado a la Dirección General del Deporte y el plan de especialización previsto para su puesta en funcionamiento en la próxima temporada.

Adicionalmente, si creemos en la bondad del vóley playa para el desarrollo de sus practicantes, necesitamos fomentar la creación de más sitios aptos para la práctica de este deporte, tanto en las playas de la Comunitat como en los polideportivos de interior (vóley arena), ya que los desplazamientos

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

terminan desmotivando los entrenamientos.

Insistir en la desestacionalización del vóley playa, rompiendo la dicotomía verano/invierno, es vital para el crecimiento y la profesionalización de esta modalidad deportiva. Hay que establecer de forma constante y regular una liga de invierno para todas las categorías, desarrollar con los Ayuntamientos una competición municipal, organizar competiciones amateurs y de menores en verano que compaginen con el vóley pista, etc., a la vez que se crean clubes específicos y exclusivos de vóley playa.

Los clubes de vóley playa se han creado para dar clase, no para competir, por lo que hay que ofrecer la licencia no competitiva para este tipo de deportistas. Además, existe una gran parte de personas que lo practican de forma independiente a los clubes y que no conocen la existencia de la Federación ni tienen ninguna vinculación

con ella. En este sentido, se podría plantear una campaña de información y acercamiento a los clubes de vóley playa de la Comunitat, ya que son éstos los que conocen a los grupos que practican vóley en los espacios de playa y pueden fomentar, promocionar y transmitir la información.

Para promocionar el vóley playa entre los más pequeños, se podría fomentar desde la Federación la organización de un torneo de mini vóley playa para benjamines y alevines por parte de los clubes de vóley playa y con la colaboración de los colegios.

4.4.- Tal como describíamos en el DAFO, una buena oportunidad, coherente con los valores de la Federación y del voleibol, es el *compromiso con la promoción del voleibol inclusivo para colectivos minoritarios o en riesgo de exclusión social, y para personas con diversidad funcional*. La organización de estas competiciones daría una visión más comprometida de la Fede-

8

PROPUESTAS
DE ACTUACIÓN

ración con la corrección de discriminaciones sociales contra las que la Federación es claramente beligerante, apostando por la igualdad de oportunidades a todos los niveles de la sociedad: igualdad de género, de procedencia, de idioma o de capacidades personales de todos los participantes o aspirantes a serlo, en todos los grupos que componen la Federación: jugadores, árbitros, entrenadores, directivos, delegados, etc.

Todo ello podría dar lugar a un incremento del número de licencias federa-

tivas y, por tanto, mayores ingresos.

En esta línea de igualdad de oportunidades, y tal y como hemos visto en los antecedentes de este Plan Estratégico, debería incluirse también la perspectiva de género, fomentando especialmente la incorporación de chicos en las categorías inferiores (que en estos momentos son muchos menos que las chicas), y evitando el abandono de las jugadoras adolescentes para consolidar las categorías superiores y la práctica entre los de mayor edad de ambos sexos.



8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

5.- Competiciones y eventos deportivos

5.1.- *Crear competiciones con nombres de marcas fuertes que ayuden a impulsar la captación.*

Muchas marcas que tienen integrada la Responsabilidad Social Corporativa en su empresa quieren apostar por el deporte, ya que se comprometen a devolver a la sociedad una parte del valor generado. Además, hay muchas otras marcas locales a las que les gustaría dejar un legado en su zona; habría que identificarlas y apostar por ellas. En el caso del vóley playa, a algunas marcas les cuesta patrocinar porque es un deporte estacional, con escasa visibilidad si no cuentan con importantes medios de difusión, especialmente TV, y creen que no tiene el retorno suficiente. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la Ley de Costas impide a las marcas hacer cualquier tipo de acción comercial en las playas, por lo que patrocinar

el vóley playa es un buen punto para entrar a promocionarse en costa, sobre todo en la época estival.

La Federación podría contar con la ayuda de empresas privadas externas que se dediquen a la captación de grandes patrocinadores, ya que tienen los recursos suficientes y la experiencia necesaria para montar eventos de gran calado, además de ser especialistas en marketing. Sirva como ejemplo la reciente firma del contrato con Creativialab para esa finalidad.

Estas empresas necesitan crear acuerdos con las federaciones autonómicas para ir a las instituciones a pedir mayores subvenciones y conseguir que se involucren las concejalías de turismo y deporte, ya que los torneos que organizan ofrecen un retorno a la ciudad. Además, les interesa que las federaciones se involucren en la organización deportiva de los torneos, ya que necesitan gente cercana de la zona para abaratar costes, disponer de árbitros,

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

etc. A cambio, si la Federación tiene patrocinadores locales, les dan visibilidad en el torneo a nivel de marketing.

5.2.- *Abordar la aproximación a clubes no federados y competiciones ajenas a la Federación*, desde la aportación de valor adicional y no desde la exigencia de que la participación pase necesariamente por la Federación: el apoyo, la suma, los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la competición (árbitros, reglas, inscripciones, cuotas, etc.) son los elementos que la Federación debería poner en valor para que, poco a poco, esos clubes y esas competiciones asumieran el hecho de que con la Federación avanzan más rápido y son capaces de llegar más lejos.

Una manera de acercar el vóley playa a la Federación es creando un sello de calidad de la Federación que se consiga teniendo a todos los alumnos asegurados, a los entrenadores con formación, etc. y fomente las buenas prácticas entre los clubes todavía no

federados.

El auge del deporte amateur en vóley playa implica que la Federación podría obtener más ingresos. Por tanto, la FVBCV debe entrar cuanto antes en este nicho de mercado para evitar que aquellas empresas privadas o deportistas independientes empiecen a organizar torneos por separado, al igual que está pasando en otros deportes y se cree una competición paralela.

5.3.- *Mejorar la labor del arbitraje* a través de la formación y el compromiso expreso de los árbitros de acudir a los partidos que les asigne la Federación, salvo causa justificada de fuerza mayor. La falta de árbitros, junto al hecho de que muchos de ellos son también entrenadores o jugadores, contribuye a la falta de disponibilidad de árbitros y a aumentar la incertidumbre de no saber de cuántos se va a disponer cada semana.

La promoción territorial es necesari-

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

ria porque en la medida que exista un colectivo importante de árbitros y árbitras que compense la cantidad de partidos, será más sencillo conseguir la voluntariedad de ellos al tener que arbitrar en competiciones próximas a su domicilio, siembre obviando las competiciones superiores de máxima categoría.

La solución en todos los casos parte siempre de ampliar el colectivo arbitral al máximo para que se diluyan las dificultades planteadas, por lo que es muy importante el desarrollo de un Plan de Formación como el que hemos desarrollado en el punto 3.

Por otra parte, los árbitros son casi siempre los olvidados del juego, las empresas no participan en su equipación y no reciben ayuda o recursos para el material arbitral. Desde la Federación se pueden buscar apoyos de empresas externas para patrocinar la equipación de los árbitros ofreciendo una gran visibilidad en todas las com-

peticiones y así obtener financiación para material y realizar concentraciones arbitrales a lo largo del año.

6.- Procesos administrativos

6.1.- Dentro del Plan de Digitalización que está llevando a cabo la Federación, habría que diferenciar entre los procesos de "organización" (análisis y mejora de procesos) y los de "programación" (automatización de procesos), con actuación consecutiva: primero "organización" revisando y definiendo el proceso, y a continuación "programación" implementando digitalmente las propuestas de "organización".

Esta propuesta se enmarca en la más amplia evolución digital de la Federación, con el objetivo de simplificar todo tipo de trámites burocráticos y reiteraciones que los clubes, los técnicos y los deportistas aún tienen que realizar.

La transformación digital real de la

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Federación requiere de un análisis exhaustivo de todos sus procesos, pero a modo de ejemplo, y por su especial relevancia, mencionamos:

- Para ahorrar tiempo en las tareas administrativas de la FVBCV, se propone incluir las facturas de los clubes en su perfil correspondiente dentro del aplicativo de gestión, para evitar enviarlas previa solicitud por los clubes. Aprovechar que ya tienen un usuario de acceso en el aplicativo para centralizar toda la documentación que se tenga con ellos y puedan descargarla por ellos mismos cuando la necesiten.
- Los árbitros siguen enviando las actas, así como la documentación de los desplazamientos u otra documentación, a través del correo electrónico, cuando podrían subirse directamente a través del aplicativo de gestión. Para evolucionar, se tendría que incluir el acta electrónica en el proceso de digitalización de la Federación. Por otra parte, dentro del aplicativo de gestión, se debería poder ordenar a los árbitros por categorías, con la inclusión de algún filtro, para mejorar la designación.
- Sería interesante que los clubes pudiesen traspasar los jugadores de un mismo club de una temporada a otra sin tener que crearlos cada año desde cero, permitiendo nuevas altas y bajas. Tener acceso a temporadas anteriores para consultar datos, y mantener el histórico de la Federación y de cada uno de los clubes, es primordial para agilizar procesos.
- En las competiciones de menores sería mejor que les pidieran los DNIs en lugar de las licencias de los jugadores. De esta forma, no haría falta tanto trabajo por parte de los clubes para tener que inscribir a los equipos, ya que solo inscribirían a un jugador con su DNI. Ahora tie-

8

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

nen que subir mucha documentación para cada competición, pero con el DNI accederían a todos los datos de ese jugador mediante la digitalización de toda su documentación. Al ser competencia de la Generalitat la normativa de Jocs Esportius, se realizarán las gestiones pertinentes para plantearlo al organismo responsable.

- Incorporar una pasarela de pagos para facilitar las inscripciones a cursos o competiciones, compras en la tienda virtual, etc. es algo que la Federación ya está incorporando en el corto plazo. A día de hoy, no se entiende que las inscripciones a los torneos no estén automatizadas y se generen de forma inmediata.



09

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2025

FEDERACIÓN DE VOLEIBOL
DE LA COMUNITAT VALENCIANA

PROGRAMAS ESPECÍFICOS

9. PROGRAMAS ESPECÍFICOS.

A continuación, se enumeran las acciones puntuales de solución más urgente que parten de la definición de las líneas estratégicas y del desarrollo de las propuestas de actuación.

- Organizar encuentros periódicos con los estamentos en los que poder compartir conocimientos y experiencias que los haga sentir parte de la Federación. Transmitir el mensaje de que "la Federación somos todos y los órganos centrales están para atender las necesidades de todos los grupos de interés en el vóley, e impulsar y facilitar la práctica de nuestro deporte a todos los niveles de la sociedad."
- Simplificar y agilizar los procesos administrativos con clubes, entrenadores, árbitros y deportistas, mediante la aplicación de gestión, consiguiendo centralizar e integrar toda la documentación deportiva y económica de cada usuario.
- Apoyar a los clubes en la medida de lo posible de forma institucional, administrativa y logística; flexibi-

9 PROGRAMAS ESPECÍFICOS

lizando los trámites burocráticos, garantizando su relevo generacional y apoyando en la negociación con Ayuntamientos y/o Consellería para la utilización de instalaciones de voleibol fuera del horario escolar. En el caso del vóley playa, continuar negociando con los Ayuntamientos de costa la gestión de las instalaciones en playa que permita el uso prioritario a clubes en horario de entrenamientos.

- Mantener actualizado el mapa interactivo de práctica del voleibol y vóley playa en la Comunitat Valenciana.
- Revisar la estructura de la Federación y destinar recursos para acciones comerciales de captación de clubes y patrocinadores, y de servicio a clubes, deportistas, patrocinadores y relaciones con las administraciones públicas y colaboradores.
- Valorar vías alternativas de ingresos (como expedir licencias no competitivas, ofrecer servicios de gestión de instalaciones, organizar eventos o explotar la tienda online, etc.), así como potenciar la captación de patrocinadores ya descrita, para mejorar su partida presupuestaria por actividades propias y no depender tanto de las subvenciones.
- Incentivar la grabación del mayor número de competiciones posible de cualquier categoría y modalidad por parte de los clubes y su difusión en directo por Redes Sociales para aficionados. El objetivo es la creación de un repositorio online público con las grabaciones de los partidos que faciliten los clubes, ordenadas por categorías, temporadas y modalidad, que sirva para la difusión visual del deporte y para su posterior consulta por aficionados, deportistas o entrenadores.
- Elaborar una Revista Técnica en

9 PROGRAMAS ESPECÍFICOS

formato digital con artículos interesantes sobre el voleibol y vóley playa escritos por directivos, árbitros, entrenadores, jugadores u otras personas relevantes en el ámbito del vóley.

- Promocionar los cursos ofertados para árbitros y entrenadores entre los clubes y entre alumnos potenciales como pueden ser los estudiantes o titulados de carreras universitarias deportivas o de cursos de Formación Profesional.
- Aprovechar el tirón de los deportistas de élite de la Comunitat Valenciana para consolidar el deporte base y promover la práctica del voleibol y vóley playa entre los más jóvenes, consiguiendo que se sientan identificados y motivados para continuar con la práctica.
- Promover los programas de Esport a l'Escola y Esport a l'Escola +1 en el mayor número de centros edu-

cativos de la Comunitat, especialmente en aquellos donde interese potenciar el deporte base, apoyándose de los clubes para desarrollar estas campañas de promoción.

- Estructurar los contenidos formativos en un Campus Virtual para que puedan estar a disposición de los alumnos meses antes de la parte presencial del curso, que deberá ser eminentemente práctica. La teoría se impartirá principalmente de forma online, mediante los temarios, video-tutoriales y/o vídeo-clases en directo, y se realizarán exámenes o entrega de trabajos a través de la plataforma de formación.
- Elaborar temarios y/o manuales que regulen y den coherencia a los contenidos y la metodología de los cursos ofertados a entrenadores/as y árbitros/as, de forma que sean propios de la Federación y se puedan entregar a profesores y alumnos.

9 PROGRAMAS ESPECÍFICOS

- Continuar potenciando la vía amateur del voleibol y vóley playa mediante la expedición de licencias no competitivas, para trasladar las virtudes de un voleibol más social que evite el abandono de la práctica deportiva entre determinados colectivos.
- Desarrollar acciones para conseguir un voleibol mucho más inclusivo, que dé cabida y visibilidad a colectivos vulnerables.
- Insistir en la desestacionalización del vóley playa dotándolo de competiciones permanentes en todas las categorías a lo largo del año que le den continuidad, tanto a los deportistas y clubes, como a los patrocinadores que se pretendan conseguir.
- Conseguir implantar el Plan de Especialización Deportiva propio para vóley playa y la creación de un Centro de Tecnificación para esta modalidad.

10

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2025

FEDERACIÓN DE VOLEIBOL
DE LA COMUNITAT VALENCIANA

CONCLUSIONES

10. CONCLUSIONES.

Las principales conclusiones obtenidas tras el análisis exhaustivo de la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana se resumen en la falta de profesionalización de las modalidades de voleibol y vóley playa, tanto en la Comunitat Valenciana como a nivel nacional, cuyo avance vendrá marcado por la difusión de los deportes federativos que permita captar financiación por parte de patrocinadores y un aumento de las licencias expedidas por la Federación.

Para ello será necesario desarrollar acciones comerciales encaminadas a vender el producto de la Federación de una forma atractiva y potenciando los valores y beneficios del deporte, para conseguir patrocinadores permanentes o específicos para determinadas competiciones o torneos.

Otro aspecto importante a destacar es la escasez de instalaciones y de técnicos formados como entrenadores o árbitros, lo que dificulta la constitución

10 CONCLUSIONES

de nuevos equipos dentro de los clubes, o la creación de nuevas secciones de voleibol o vóley playa. En este sentido, la Federación podrá contar con la herramienta del *Mapa de práctica deportiva de voleibol y vóley playa en la Comunitat Valenciana* para identificar las zonas menos concurridas por los clubes y poder desarrollar acciones para potenciar la actividad de voleibol y vóley playa empezando desde la base; así como para identificar las instalaciones disponibles en todo el territorio autonómico susceptibles de ser utilizadas por algún club de la Federación.

Con el desarrollo del presente Plan Estratégico, se ha determinado el estado actual de la FVBCV identificando sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a través de un análisis a fondo de la misma con la participación de todos sus estamentos internos y grupos de interacción externos a ella.

Con todo ello, se ha creado para un horizonte de cuatro años (2022-2025) los objetivos, soportes, líneas estratégicas, propuestas de actuación y programas específicos que hemos construido sobre una base muy sólida formada por la misión, la visión y los valores de la Federación, diseñando, además, la gestión del cambio hacia el nuevo enfoque estratégico.

Los retos que afronta la Federación en el momento actual son, por un lado, consolidar el voleibol como el tercer deporte de equipo más practicado en la Comunitat Valenciana y, por otra parte, convertirse en referente de vóley playa a nivel nacional, todo ello garantizando las condiciones necesarias para su práctica. Además de combatir la brecha de género invertida presente en este deporte y la inclusión de personas con diversidad funcional o en situación de vulnerabilidad con el desarrollo y promoción de un voleibol mucho más inclusivo. Se trata, sin duda, de retos complicados que, a pe-

10 CONCLUSIONES

sar de haber aumentado en número de licencias en los últimos años, todavía dista mucho del objetivo.

Para afrontar estos desafíos, la Federación debe apoyar a sus clubs para que sean capaces de proporcionar un entorno adecuado que atraiga y retenga a nuevos participantes de ambos sexos y diferentes edades y capacidades, y que ofrezca al mismo tiempo un ambiente en el que los principios y valores del vóley perduren en el tiempo como seña de identidad. Así mismo,

debe proporcionar a sus deportistas, entrenadores y árbitros, un entorno que les permita crecer y desarrollarse dentro de la Federación, con la mejor formación y los mejores profesionales.

La enorme pasión que siempre ha caracterizado al entorno del voleibol y vóley playa en la Comunitat Valenciana, permite tener la confianza a futuro de que todos juntos podrán afrontar los retos que se plantean en este Plan Estratégico y hacer que ambas modalidades crezcan a nivel autonómico.



BIBLIOGRAFÍA

11. BIBLIOGRAFÍA

<http://www.rfevb.com/>

<https://www.rfevb.com/historia-rfevb>

<https://beachvolleytour.es/>

<https://www.ine.es/>

<https://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0556809.pdf>

<http://politicaterritorial.gva.es/documents/20551069/91101391/40955-71453-OB09SF+190111/35ea8875-a509-40d7-b34a-2e8d0293c991?version=1.0>

<https://www.woespana.es/>

<https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/deportes/principales-estadisticas.html>

<http://www.analisis.cis.es/cisdb.jsp>

<http://www.cis.es/cis/opencms/EN/index.html>

<https://deporte-escolar.alicante.es/es/section/voleibol>

<https://ceice.gva.es/es/web/deporte/registro>

<https://ceice.gva.es/es/web/deporte/deporte>

<https://www.comunitatdelesport.com/mapa/>

<http://visor.gva.es/visor/?idioma=es>

<https://www.cmdsport.com/multideporte/actualidad-multideporte/la-ufec-lanza-la-ott-esportcat-tv/>

BIBLIOGRAFÍA

- Registro de Entidades Deportivas de la Comunitat Valenciana
- Generación de modelos de negocio. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur
- Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, de Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana
- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte
- Ley 4/1993, de 20 de diciembre, de la Generalitat, del Deporte de la Comunitat Valenciana
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres
- Ley 14/2008, de 18 de noviembre, de Asociaciones de la Comunitat Valenciana
- Ley 2/2011, de 22 de marzo, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana
- Ley 2/2015, de 2 de abril, de Transparencia, Buen Gobierno y Participación Ciudadana de la Comunitat Valenciana
- Decreto 2/2018, de 12 de enero, del Consell
- Estatutos de la Federación de Voleibol de la Comunitat Valenciana
- Reglamento Disciplinario de la FVBCV
- Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005
- Anuario de Estadísticas Deportivas 2021. M.E.C.D. 2021
- Portal estadístico de la Generalitat Valenciana. IVE. 2020
- Estadísticas de turismo de la Comunitat Valenciana. A.V.T. 2016
- Memòria de gestió 2016. Servei de Promoció de l'Esport i Actitat Física Direcció General d'Esport
- Documento inicial de referencia del plan estratégico de la actividad física y el deporte de la Generalitat Valenciana.

12 ANEXOS

12. ANEXOS

ANEXO1_Licencias.xlsx

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oW4vwSVv_uVWrOleQdqfN4CTG6N-MAxgd/edit?usp=sharing&oid=117405957993506633494&rtpof=true&sd=true

ANEXO2_Relación clubes 20-21.xlsx

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fPooG6yUlwTx4NsyHvEBNmTCxqKrg-mZD/edit?usp=sharing&oid=117405957993506633494&rtpof=true&sd=true>

ANEXO3.1_Resolución registro EEDD.pdf

https://drive.google.com/file/d/1_g6Vj8sqE2nDDI2huwPZAaTcW3eQsBSd/view?usp=sharing

ANEXO3.2_Registro EEDD.xlsx

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1LBoFz_IfAXbINANfu1Q4vrkIosjw4fjk/edit?usp=sharing&oid=117405957993506633494&rtpof=true&sd=true

ANEXO4_Datos Mapa dinámico.xlsx

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/10tAjHWg38tSA8HugbzoSWdhJ83RLsr-Jg/edit?usp=sharing&oid=117405957993506633494&rtpof=true&sd=true>

ANEXO5_Datos Mapa comarcas.xlsx

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1x7lv2c6IK-sQN86KIDGoip2SLIHmKw-vx/edit?usp=sharing&oid=117405957993506633494&rtpof=true&sd=true>

ANEXO6_Definición grupo expertos.xlsx

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1YuhS1Ld-INZe98gB7z4pOPdxt1am-vG8n/edit?usp=sharing&oid=117405957993506633494&rtpof=true&sd=true>

ANEXO7_Anuario de estadísticas deportivas 2021.pdf

<https://drive.google.com/file/d/1IPBoBvW76pcc7rdDRfRBI6MUq9xTsGuI/view?usp=sharing>

ANEXO8_Encuesta de hábitos deportivos 2020.pdf

<https://drive.google.com/file/d/1pMQTSn1X86JcIE2DJVELx4VdHVUPhPvo/view?usp=sharing>

EL TURISMO EN EL MUNDO



EL TURISMO EN EL MUNDO



EL TURISMO EN EL MUNDO

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2025

FEDERACIÓN DE VOLEIBOL
DE LA COMUNITAT VALENCIANA

AUTORES

Remedios Cerdán Plá
Francisco Monllor Fuster
José Antonio Pérez Turpín
José Luis Gascó Gascó



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

