

**UNIVERSIDAD GALILEO DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA DEL DEPORTE.**  
**LICENCIATURA EN GESTION DE ENTIDADES DEPORTIVAS**



**TEMA**  
**DISEÑO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL ORDEN ORGANIZACIONAL,**  
**ADMINISTRATIVO Y TECNICO PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE**  
**FEDERADO DE ALTA VERAPAZ.**

**Edwin Rolando Tení Chocooj**  
**Carné 08003081**

**Ciudad de Guatemala, Marzo 2012.**

INTRODUCCIÓN

I. MARCO CONCEPTUAL

A. Antecedentes

B. Justificación

C. Alcance y Límites

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Descripción del problema

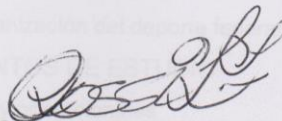
Licenciado  
Sergio Arnoldo Camargo Muralles  
Decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Deporte  
Universidad Galileo.

Ciudad de Guatemala,  
17 de febrero 2012

Distinguido Licenciado Camargo Muralles:

De manera respetuosa me dirijo a usted para informarle que la tesis: **DISEÑO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ORDEN ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO PARA EL DESARROLLO DEPORTIVO FEDERADO DE ALTA VERAPAZ**, del estudiante **Edwin Rolando Teni Chocooj**, con número de carné **08003081**, presentado previo a optar el grado académico de **Licenciado en Gestión de Entidades Deportivas**, ha sido objeto de revisión gramatical y estilística, por lo que puede continuar con el trámite de graduación.

Atentamente,



Lic. Oscar Anibal Rossi Luther  
Asesor  
Colegiado No.12,770

**INDICE**

INTRODUCCION	I
I. MARCO CONCEPTUAL	1
A. Antecedentes	1
B. Justificación	3
C. Alcances y Límites	3
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
A. Descripción del problema	5
B. Preguntas de la investigación:	5
C. Objetivos	5
1. General	5
2. Específicos	6
III. MARCO TEORICO	7
A. La administración y sus orígenes	7
B. Conceptos de gestión en la administración	9
C. Conceptos de organización	10
D. Importancia de la organización	11
E. Conceptos contemporáneos para la organización deportiva	11
F. Gestión deportiva	13
G. Etapas del proceso administrativo	13
H. La planeación	14
I. Planificación estratégica	16
J. Introducción al concepto de planificación estratégica	26
K. Reseña histórica de la organización del deporte federado	30
IV. DEFINICIÓN DE ELEMENTOS DE ESTUDIO	41
A. Definiciones conceptuales y operacionales	41
B. Sujetos	42
1. Población	42
V. Diseño Metodológico	43
A. Técnicas de muestreo	43

B. Marco operativo	43
C. Técnica de recolección de datos	43
D. Fuentes de datos	44
E. Procesamiento de la información	44
VI. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	45
A. Resultados	45
B. Administrador de instalaciones federadas de Alta Verapaz deportivas	47
C. Ex delegado deportivo departamental de Alta Verapaz	47
D. Análisis e interpretación de resultados	48
VII. PROPUESTA	52
A. Diseño de planificación estratégica para la búsqueda del desarrollo deportivo de Alta Verapaz.	52
B. Contenidos del plan estratégico	59
C. Estructura de un plan operativo sugerido:	59
IX. CONCLUSIONES	60
X RECOMENDACIONES	61
XI BIBLIOGRAFÍA	62
Anexo	64
Cuestionarios	65

## AGRADECIMIENTOS

### **A DIOS**

Por estar en cada paso de mi vida.

### **A MI MADRE**

Inés Victoria Chocooj Yalibat, por su inmenso amor, dedicación y apoyo.

### **A MI HIJA**

Andrea Marinés Tení Ponce, Sea este un ejemplo de que en la vida todo puede alcanzarse y nunca es tarde para lograr los propósitos.

### **A COMITÉ OLIMPICO GUATEMALTECO**

Por su valioso aporte en mi preparación profesional universitaria.

### **A UNA PERSONA EFICIENTE**

Olga Beatriz Oxlaj, por su eficiencia y apoyo en mi formación deportiva universitaria a distancia.

### **A LOS PROFESIONALES**

Ingeniero José Aroldo Santos Vásquez y Licenciado Oscar Anibal Rossi Luther, por sus conocimientos en materia de elaboración de investigaciones documentales que me permitieron realizar esta investigación.

### **AL DOCENTE:**

Lic. Juan Garrido, como una muestra de cariño y admiración por sus conocimientos y apoyo brindado durante el desarrollo del curso de Investigación aplicada al deporte.

### **A MIS COMPAÑEROS DE PROMOCIÓN**

Por su colaboración, apoyo y amistad, en especial a Elmer Otoniel Gudiel y Mario Josué Revolorio Paz.

## INTRODUCCION

La planificación de las acciones que orientan la gestión deportiva federada en el Departamento de Alta Verapaz, han sido un reflejo de un comportamiento de la dirigencia federada nacional, la mayoría de las instituciones responsables del gobierno, control y desarrollo del deporte durante un periodo de cuatro años desarrollan planes a corto plazo.

Por ello el autor ha realizado un estudio que determina qué tipo de planificación desarrollan los gestores en el ámbito administrativo, directivo y técnico. Cuál es la información que tienen sobre los procesos de planificación estratégica y cuál es la influencia que ejerce la falta de planificación estratégica sobre el desarrollo técnico.

Para el desarrollo del estudio se utilizaron los recursos de investigación documental, bibliográfica, portales académicos, estudios de tesis realizadas etc., asimismo se utilizó el cuestionario como método para la obtención de información directa.

El autor ha sido diseñado una herramienta que espera sea de utilidad en la planificación estratégica que coadyuve al desarrollo del deporte federado de Alta Verapaz.

## I. MARCO CONCEPTUAL

### A. Antecedentes

Durante los años noventa la Dirigencia Deportiva Federada Departamental en su mayoría no realizaba una planificación para el desarrollo de sus actividades. Algunos organizaban sus actividades con un plan operativo anual, otros realizan un cronograma de actividades únicamente.

La Dirección Técnica Metodológica de CDAG, a inicios del año dos mil, orienta la planificación de los dirigentes deportivos por medio de un instrumento PAT<sup>1</sup> que entre algunas de sus indicaciones metodológicas se debía realizar una planificación completa por actividad, posteriormente, observando su poca utilidad, deciden plantear otro instrumento que presentaba los siguientes incisos: Introducción, objetivos generales, objetivos específicos, capacitación, infraestructura, implementación, programa técnico, calendario competitivo, supervisión, reuniones de trabajo, programa de investigación, pruebas y controles. Pero únicamente era una programación gráfica.

En el año 2005 se orientó, como resultado de una propuesta de la Subgerencia Técnica de CDAG, la realización de una estrategia deportiva departamental, con la intención de organizar las ideas y acciones a mediano plazo y corto plazo, ésta en su contenido incluía: Información básica del departamento, visión, misión, objetivos estratégicos, foda, listado de talentos, estado de instalaciones, alianzas estratégicas, evento científico del año y proyecciones de trabajo.

---

<sup>1</sup> PAT: Plan Anual de Trabajo

Se plantea, entonces, un escenario donde la dirigencia no planifica sus acciones a largo plazo, la poca y casi nada aportación en materia de inversión del estado para la realización de programas, que en materia legal le corresponden.

## B. Justificación

Los miembros de Comités Ejecutivos de las Asociaciones Deportivas Departamentales y Municipales así como los miembros de la Delegación Deportiva realizan la planificación de sus actividades muy a corto plazo, generalmente a desarrollan una planificación horizontal en la que establecen objetivos por actividades y en su gran mayoría estas actividades sólo son un requisito que deben presentar ante la instancia superior. Su programación en tiempo es sobre la base de un año, algunas solo llevan un cronograma y la gran mayoría realiza actividades por reacción.

La falta de instrumentos que permitan diseñar a largo, mediano y corto plazo una planificación estratégica, es uno de los elementos fundamentales en la orientación del desarrollo deportivo de Alta Verapaz; indudablemente que para ello es necesario:

- a) Contar con una organización deportiva federada con una visión y misión de desarrollo y liderazgo.
- b) Tener el recurso económico necesario.
- c) y Contar con los planes estratégicos que permitan determinar las rutas que en un largo plazo contribuyan a un verdadero desarrollo deportivo departamental.

## C. Alcances y Límites

### 1. *Ámbito geográfico:*

Cabecera Departamental de Alta Verapaz, sede de 24 disciplinas deportivas organizadas.



## *2. Ámbito institucional:*

*2.1. Comités ejecutivos de Asociaciones Deportivas Departamentales.*

*2.2. Administrador de Instalaciones Deportivas CDAG.*

*2.3. Entrenadores de disciplinas Deportivas Departamentales.*

## *3. Ámbito poblacional:*

3.1. 10 Presidentes de Comités ejecutivos de Asociaciones Deportivas Departamentales.

3.2. 01 Administrador de Instalaciones Deportivas CDAG.

3.3. 01 Ex presidente de Delegación Deportiva Departamental

3.4. 10 Entrenadores Deportivos de Asociaciones Deportivas Departamentales.

3.5. 01 Director Técnico Metodológico

## *4. Ámbito temporal:*

Del 10 de Septiembre al 09 de Diciembre del 2011.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### A. Descripción del problema

La investigación se dirigió al tema: **“DISEÑO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL ORDEN ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO Y TECNICO PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE FEDERADO DE ALTA VERAPAZ”**, motivado por la ausencia de planes que orienten técnicamente el desarrollo del deporte federado en Alta Verapaz.

### B. Preguntas de la investigación:

¿Qué planificación estratégica se aplica en el deporte federado de Alta Verapaz, que facilite la gestión administrativa?

### C. Objetivos

#### 1. General

Diseñar y proponer un diseño de planificación estratégica que oriente la gestión organizativa, administrativa y técnica que promueva un desarrollo en el deporte federado en el departamento de Alta Verapaz.

## 2. Específicos

- Registrar toda la información relacionada con la planificación estratégica de los dirigentes deportivos del departamento de Alta Verapaz
- Determinar la influencia de la planeación estratégica en el desarrollo deportivo de Alta Verapaz

### III. MARCO TEORICO

#### A. La administración y sus orígenes

La administración como se concibe hoy, es un resultado histórico, integrado y acumulado de la producción de múltiples disciplinas. Desde la antigüedad, conceptos como el de autoridad han sido utilizados por estructuras políticas, sociales, militares y religiosas. Sin embargo, la llamada Ciencia de la Administración surgió a principios del Siglo XX, hecho histórico de gran trascendencia, “acontecimientos como la organización de la iglesia católica, la organización militar, la revolución industrial, y la aparición de los primeros industriales y empresarios”, (Chiavenato 1995), influyeron en que se reflexionara sobre el cómo mejorar los sistemas de producción, que en su incipiente momento solo hacían referencias a estos mismos, dejando de lado el factor humano. Sin embargo, y con el evolucionar de dicha ciencia, se plantean elementos técnicos que convergen a puntos de encuentro, que se convierten en las herramientas de un administrador.

“La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación), que quiere decir, el cumplimiento de una función bajo el mando de otro. Sin embargo el significado original sufrió una transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las aéreas y niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación”(Ibid).

La Administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, filósofos, físicos, economistas, estadistas y otros, entre los que se incluyen algunos empresarios,

que con el transcurso del tiempo fueron desarrollados y divulgando obras y teorías en el campo de sus actividades. A pesar de que la teoría general de la administración data de los comienzos de este siglo, la historia nos demuestra que la mayor parte de las iniciativas militares, sociales, políticas y religiosas, tuvo una estructura orgánica piramidal, que de alguna forma refleja una estructura jerárquica que concentra en el vértice las funciones de poder y decisión.

A comienzos del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los trabajos pioneros sobre administración. Fueron ellos, el estadounidense Frederick Winslow Taylor y el europeo Henri Fayol, dando origen desde esos momentos a la construcción de las siguientes corrientes administrativas:

**La teoría Clásica de la administración, (Taylor)**, plantea un famoso sistema que le denominó Administración científica, que tenía como objetivos básicos:

1. La eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano,
2. La Adaptación de los obreros a la propia tarea,
3. El entrenamiento de los obreros para que respondan a las exigencias de sus propios trabajos,
4. Mayor especialización de las actividades
5. El establecimiento de las normas bien detalladas de comportamiento en el trabajo.

**Fayol**, por su lado definió el acto de administrar como ejecutar los actos de:

- Planear (Visualizar el futuro),
- Organizar (Construir la estructura tanto material como social de las empresas), Dirigir (guiar y orientar a la persona),
- Coordinar, (Enlazar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos),

- Controlar (verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas)

Además definió que una organización cuenta con otras funciones para su desarrollo: la función administrativa como tal, las funciones financieras, las técnicas, las comerciales, las contables y las de seguridad<sup>2</sup>.

## B. Conceptos de gestión en la administración

“Es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos”, “Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles”

### *1. La gestión como un proceso*

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

### *2. La gestión como una disciplina*

Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías.

---

<sup>2</sup> Saavedra 2004

### 3. Las personas y la gestión

Los individuos que guían y dirigen en una organización son los gestores quienes tienen a su cargo el proceso, los que asumen la responsabilidad principal para la realización del trabajo. Las personas (empleados) con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos, son la sangre que le da vida a la organización, sin ellos no se podrían hablar de una empresa rentable.

#### C. Conceptos de organización

El significado de este concepto viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra “organismo”. Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas, ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento,
- b) Unidad funcional, esas diversas, con todo tienen un fin común o idéntico,
- c) Coordinación, precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

“Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos”<sup>3</sup>.

*Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que*

---

<sup>3</sup> STONER J., WANKEL C. *Administración*. Prentice-Hall. México, 1990

*estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlas. Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.*

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

#### D. Importancia de la organización

La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles, todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa. Tan grande es su importancia, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico o empírico.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre el aspecto teórico que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: “entre lo que debe ser” y “que es”.

#### E. Conceptos contemporáneos para la organización deportiva

Drucker (1996) plantea que “la organización moderna es desestabilizadora, en cambio la sociedad, la comunidad y la familia son instituciones de conservación”. Como consecuencia de la gestión del cambio implementado por las organizaciones estas deberán prepararse a abandonar todo que están haciendo. Se habla entonces de la planeación del abandono, en lugar de la prolongación de la vida del producto.

De la misma manera los individuos, pese a sus niveles de especialización, cambian sus modelos de trabajo individuales a trabajos grupales, siendo la



responsabilidad individual el éxito del equipo; se pasa entonces de un modelo de mando a un modelo de conocimientos. Senge (1995) plantea que “el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”. En nuestro mundo deportivo buscamos continuamente no sólo el protagonismo individual sino el de nuestra organización con respecto a otras, lo que impide, apropiarnos de los conocimientos, tecnologías, y servicios de otras ligas, federaciones, clubes y entes y aportarles a su vez todo nuestro crecimiento.

En estas condiciones (articulación individuo-organización), ninguna institución deportiva puede desatenderse de dos aspectos fundamentales, el factor humano y la división del trabajo. El diseño y la conducción de una política deportiva suponen equipos de mando profesionales, capaces de aplicar el mejor saber disponible a la realización del proyecto público, el deporte.

“la división del trabajo dentro de la organización deportiva debe consultar 2 grandes principios, primero, que las decisiones se toman- y las responsabilidades se establezcan- tan cerca de los usuarios como sea posible. Segundo que la distribución de responsabilidades esté acompañada de un reparto congruente de poderes” (Gómez B. 1998).

El considerable aumento de la demanda de servicios deportivos y de una oferta desigual en términos, en ocasiones de competencia sin reglas, incomoda no sólo a las organizaciones sino a los individuos para el desarrollo creativo de nuevas alternativas. Aparecen, entonces, modelos administrativos como el enfoque sistémico, el contingencial y el cibernético que se convierten en herramientas para abordar nuestro futuro deportivo.

### F. Gestión deportiva

“Se puede definir como la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y de una mayor optimización en la entidad deportiva”<sup>4</sup>

Teniendo definidas etapas del proceso administrativo como tal, cualquier ente vinculado con cualquier actividad deportiva sistemática (club, equipos, ligas, asociaciones, federaciones, equipos, corporaciones deportivas, etc.) tendrá que velar básicamente por aspectos como: a) alcanzar los objetivos y metas organizacionales, b) manejo del recurso humano, y c) manejo del recurso financiero.

### G. Etapas del proceso administrativo

Autores tanto clásicos como neoclásicos, definen las etapas del proceso administrativo, desde diferentes posiciones, pero encontrándose en puntos comunes (ver figura 1). El desempeño de esas funciones “comunes” es el que constituye el proceso administrativo como tal.

Fayol	Urwik	Gulick	Koontz y O'Donnell	Newuman	Dale	Wadia	Miner
Prever	Investigación	Planeación	Planeación	Organización	Planeación	Planeación	Planeación
Organizar	Previsión	Organización	Organización	Planeación	Organización	Dirección	Organización
Comandar	Planeación	Admón. de Personal.	Designación de personal	Liderazgo	Dirección	Motivación	Dirección
Organizar	Organización	Dirección	Control	Control	Control	Innovación	Coordinación
	Coordinación	Coordinación				Control	Control.
	Comando	Apoyo					
	Control						

Tomado de Becker, John. La organización eficiente

<sup>4</sup> Aragón Carssino Pedro. *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas* Nro. 18.

## H. La planeación

La planificación, es la “función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos.” Empieza por la determinación de los objetivos y detalla planes para alcanzarlos. Contempla una jerarquía a la hora de hacerlos realidad. La planeación como parte del proceso administrativo constituye un elemento complejo que está relacionado con anticiparse al futuro, a veces incierto y que inicia con el objetivo de optimizar nuestra actuación en una tarea o de facilitar la resolución de un problema activa o previsible.

Cuando hablamos de planeación no nos estamos refiriendo a un constructo alejado de las situaciones que se nos presentan cada día, sino que está íntimamente vinculado a los problemas que debemos resolver habitualmente en los diferentes ámbitos y roles que asumimos. Estas situaciones nos hacen involucrar necesariamente las variables de los elementos constitutivos de cualquier situación. Allí se conjugan nuestras propias características como sujetos, las características de la tarea a resolver y los condicionantes contextuales en que desarrollamos nuestra acción. Si bien es cierto que la planificación es un instrumento inseparable del acto de un estrategia, esta no garantiza el éxito en nuestra actuación, la consideración conjunta de todas las variables que inciden y pueden afectar al proceso con que nos enfrentamos, sí incrementa significativamente los niveles de probabilidad en la consecución de nuestros objetivos. Se hace necesario al interior de las organizaciones un proceso de planeación, para enfrentar el hecho de que la empresa deportiva se vea afectada por situaciones como lo son:

a) El entorno, complejo, inestable y turbulento; el mundo del deporte pertenece a un sistema socio-económico abierto, es decir, está inmersa una sociedad en la que influirá y por lo que se verá afectada,

- b) El entorno de naturaleza multidireccional; el entorno de la empresa deportiva tiene que tener en cuenta aspectos que van a influir en sus actuaciones: culturales, políticas y sociales.
- c) El sistema participativo; es importante darle participación a todo el grupo de trabajo en la elaboración de las estrategias, pues ello posibilita un mejor compromiso a la hora de su implementación.
- d) Estilo de dirección creativo; las empresas deportivas son dinámicas, versátiles, y continuamente cambiantes

La planificación o planteamiento, en el sentido más universal, “implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes”

Para algunos autores planificación, es “pensar en el futuro” (Bolan 1975), es “controlar el futuro no solo pensar en él” (Wieck); “es disponer de la acción con anticipación”(Sawyer).

Según Goetz, la planificación es decidir, es una determinación consciente de acciones definidas para alcanzar unos objetivos” (koontz 1958), la planificación es un proceso de decisiones orientadas hacia el futuro” (ozbekhan 1969).

Un plan es un conjunto de integrado de decisiones, entonces,” planificar es integrar un conjunto de actividades en un todo que tiene sentido” (Van Gusteren 1976); es una estructura de decisiones integrada” (Schwendiman).

La planeación como parte del proceso administrativo constituye un elemento complejo que está relacionado con anticiparse al futuro, a veces incierto, y que se inicia con el objetivo de optimizar nuestra actuación en una tarea o de facilitar la resolución de un problema activa o previsible.

.

Estas situaciones nos hacen involucrar necesariamente las variables de los elementos constitutivos de cualquier situación. Allí se conjugan nuestras propias características como sujetos, las características de la tarea a resolver y los condicionantes contextuales en que desarrollamos nuestra acción.

En el proceso de dirección y gestión estratégica se establecen varias pautas o pasos que se hacen necesarios para llegar hasta su parte operativa o implementación de las estrategias.

## I. Planificación estratégica

La Planificación Estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro. Se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna y contemplando el contexto de la misma. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos de largo plazo, los cuales deberán de ser viables y medibles, los que a su vez se materializan en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permiten hacerle el seguimiento a dicho proceso.

El proceso de la planeación de largo plazo en una organización debe contemplar el reconocimiento de los planes de desarrollo sectoriales, así como los planes de acción anteriores de dicha organización<sup>5</sup>.

“La planificación (estratégica) es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo respecto “<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION DEPORTIVA, JUAN FRANCISCO BETANCOURT.

<sup>6</sup> Ackoff (197032).

## *1. Finalidades de la planificación estratégica*

Mintzberg (1994:15-21), apunta cuatro razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

a). Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades. Uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es que tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal asegurará que los recursos de la organización dedicados a esta actividad están coordinados adecuadamente.

b) Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración. En este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa (Hax y Majluf 1991, de manera que el día a día (la urgencia) no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección en perjuicio del largo plazo (la importancia) (Coté 1995).

c) Las organizaciones deben planificar para ser racionales otro argumento a favor de la planificación es que los procesos decisionales formales son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza un pensamiento estratégico más profundo (Schwendiman 1973). La mayor racionalidad de la planificación puede actuar como garantía de la planificación puede actuar como garantía frente a los agentes externos de que no se incurrirá en comportamientos veleidosos, tendenciosos o arbitrarios.

d) Las organizaciones deben planificar para controlar. A pesar que se proclama para la planificación estratégica la finalidad de motivar, estimular la participación y facilitar el consenso, la finalidad de control no ha sido nunca ajena a la planificación (frecuentemente se habla de "Planificación y control"). La planificación ha tenido frecuentemente una connotación de "actividad por la cual el hombre en sociedad intenta controlarse a sí mismo y conformar su futuro colectivo con el poder de su razón" (Dror 1971:105, in Mintzberg (1994:20). Se pretende,

pues, extender dicho control no solo al interior de la organización, sino también a su entorno. Las indicadas pueden considerarse las cuatro finalidades fundamentales de la planificación. Aunque no sean mutuamente excluyentes, si es posible que en ciertos casos alguna de las finalidades tenga una mayor relevancia sobre las demás, dando lugar a procesos de planificación estratégica centrados bien en la previsión del futuro ( finalidades de previsión del futuro y de racionalidad), bien en el control ( finalidades de coordinación y control).

El cumplimiento de las finalidades expuestas requiere que la planificación estratégica desempeñe otras finalidades complementarias, entre las que cabe citar las siguientes (Mundet 1999:116-117):

a) La planificación estratégica como medio de difusión de la estrategia. Los planes estratégicos son, en muchas ocasiones, la expresión escrita y cuantificada de la estrategia organizativa. Por tanto, puede ser una excelente herramienta de comunicación de la estrategia a aquellas personas que se considera que se les deba dar a conocer.

b) La planificación estratégica como ayuda a la dirección, al ser un sistema articulado de decisiones, la planificación estratégica establece pautas de acción para los mandos intermedios, e incluso a la alta dirección (Ackoff 1970).

c) La planificación estratégica como sistema de aprendizaje, algunos autores manifiestan la creencia en que el producto más importante de la planificación estratégica no son los productos finales, sino el propio proceso (Ackoff 1970.32-56). Ello indica que la realización del proceso puede generar conocimiento acerca de la organización y de su entorno.

“La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones”<sup>7</sup>

---

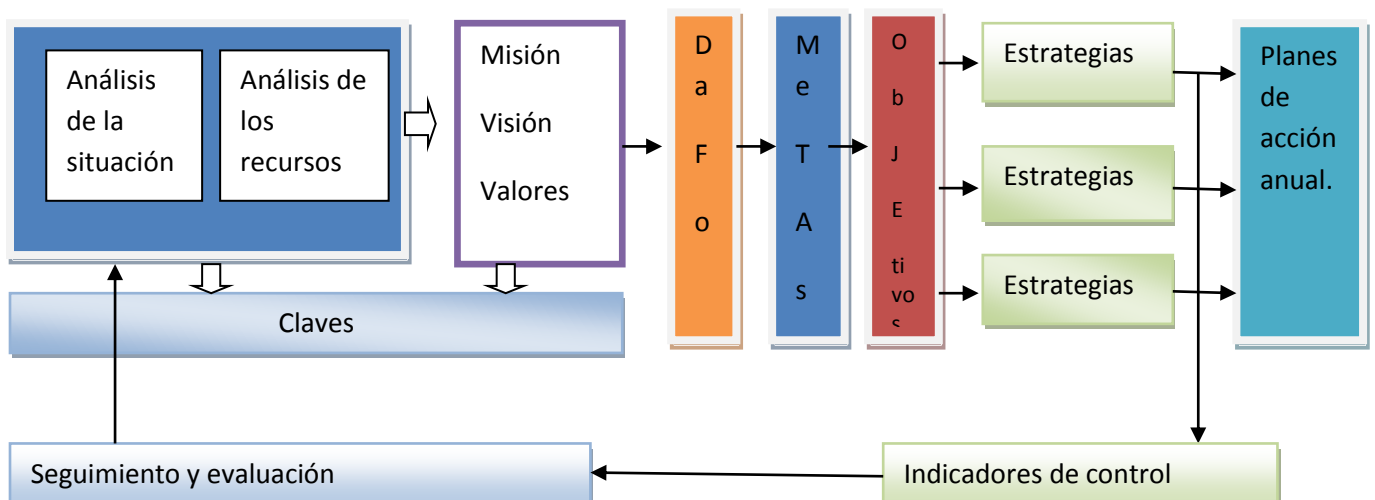
<sup>7</sup> Bryson (1988:512).

## 2. Características de la planeación estratégica

Es un proceso permanente y continuo que no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza en la organización. Está siempre orientada hacia el futuro, la planificación se halla ligada a la previsión, busca la racionalidad, en la toma de decisiones, funciona como un medio orientador del proceso decisorio ya que exige una reflexión sobre el entorno y una previsión sobre lo que pueda pasar. Busca seleccionar una línea de acción entre varias alternativas. Es sistemática y debe abarcar la organización como totalidad, es además una técnica de asignación de recursos.

Es una técnica que permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos y por supuesto es una técnica de innovación y cambio en la organización.

## 3. Proceso de planificación estratégica:





El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: la planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas.

#### *4. Diagnostico de la situación actual.*

##### **a) Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas.**

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

##### **b) Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas.**

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se les puede denominar clientes internos. Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deben ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

*"Clientes internos satisfechos logran la satisfacción de los clientes externos"*

### *5. Análisis interno de la organización.*

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño. El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarse o corregirlas. .

### *6. Análisis externo de la organización*

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio.
- Los cambios del entorno (culturales, demográficos)
- Los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- Los cambios en las necesidades ciudadanas ( en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación)
- Las políticas públicas y prioridades del sector
- El riesgo de factores naturales
- La competencia
- Las regulaciones

- Las condiciones diversas.

Se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

## 7. La misión

La misión organizacional como *"una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares"*.

Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización? <sup>8</sup>  
"Orienta los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica, de manera concreta donde radica el éxito de nuestra organización deportiva."<sup>9</sup>

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes, ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?

---

<sup>8</sup> Luis Pimentel, introducción al concepto de planificación estratégica. 1999)

<sup>9</sup> Planificación estratégica en organizaciones deportivas

- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

### *8. La visión*

Visión, según Mintzeberg, “es la definición de la razón de ser de la organización”. Paredes define la visión de futuro como: “la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 o 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro”

La visión de futuro señala rumbo, da una dirección, es la cadena o el plazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para que lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico

- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus públicos (deportistas, socios, entorno) etc. Su competencia, su propio carácter institucional, y sobre todo diferenciar entre lo que es hoy y lo que será mañana.

### *9. Valores corporativos.*

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

### *10. Objetivos estratégicos, estrategias y políticas.*

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

La estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas).

El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten.<sup>10</sup>

Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

---

<sup>10</sup> Folleto de planeación estratégica Linda Kasuga-Luis Humberto Franco calidad y excelencia

## J. Introducción al concepto de planificación estratégica<sup>11</sup>

El ejercicio de la planeación al interior de una organización deportiva no es un asunto

Complejo. Requiere sí de compromiso de la cúspide organizacional y de motivación del equipo de trabajo para emprender dicho propósito. Para ello se utilizan algunas herramientas o metodologías entre las que destacaremos:

### *1. Metodología DOFA*

El acrónimo de DOFA define cuatro conceptos fundamentales en el análisis organizacional:

- **Debilidades:** o puntos débiles de la Organización. Son de Carácter Interno
- **Oportunidades:** Son aquellos aspectos o situaciones que nos ofrece el medio y son favorables a la Empresa.
- **Fortalezas:** son los aspectos positivos que tiene la empresa y que son dignos de mantener.
- **Amenazas:** son los obstáculos que nos presenta el medio para el logro de los objetivos organizacionales.

Para abordar esta metodología se requiere de la voluntad política de la cúspide organizacional y de la participación del mayor número de personas internas y ojalá, contar con la participación de agentes externos a la misma. Se elabora un listado de cada uno de los aspectos antes mencionados, se priorizan y se diagraman en un cuadro que permita su confrontación. Se trata entonces de convertir, mediante la formulación de objetivos estratégicos, los aspectos negativos en aspectos positivos para la organización, tanto los de carácter interno, como externo.

---

<sup>11</sup> Ing, Luis Pimentel villalas MBA

Luego de definir los objetivos estratégicos, se definen las estrategias y por último las acciones, enmarcadas en el tiempo (cronograma).

## *2. Estrategia*

Henry Mintzberg, define estrategia como “el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.”

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes

Mientras que el proceso de la planeación se mueve en el ámbito de las ideas y reflexiones, el plan estratégico es un elemento, tangible con el cual se materializa la planeación.

El Plan de Desarrollo de una organización es la carta de navegación del dirigente deportivo y de cada uno de los miembros de la misma. Este instrumento permite diseñar el camino por el cual se deben de materializar los logros Institucionales en el largo plazo. La ejecución y puesta en marcha de los planes de desarrollo corresponde al diseño y desarrollo de los **PLANES OPERATIVOS ANUALES O PLANES DE ACCIÓN.**

El plan de acción Representa el conjunto de programas y subprogramas de cada una de las unidades o sectores de funcionamiento de la organización durante un período de un año, los cuales se materializan mediante los proyectos.

El Plan de acción es una herramienta que permite orientar estratégicamente la ejecución del plan estratégico. En él cada unidad de funcionamiento de la empresa deportiva organiza sus recursos disponibles (humanos, materiales, físicos, económicos, financieros, administrativos) en función de sus acciones y proyectos encaminados a lograr los objetivos y las metas anuales de los programas contenidos en el plan estratégico.



Tiene como objeto alcanzar el impacto deseado en la población objetivo a través de la ejecución y puesta en operación de los proyectos de inversión y sus acciones.

Los planes de acción se fundamentan en los siguientes principios:

- Coordinación
- Coherencia
- Continuidad
- Eficiencia
- Planificación
- Participación
- Concurrencia
- Complementariedad

Los planes de acción deben ser actualizados anualmente, enmarcándose ésta, en los objetivos y metas de la organización propuestas en el plan estratégico.

De la misma manera, el plan de acción debe ser evaluado constantemente para detectar sus posibles desviaciones e implementar las acciones correctivas.

El Plan estratégico de desarrollo de una institución deportiva y por ende su plan de acción, parte por revisar la Misión, Visión y sus principios filosóficos y deben dar cuenta de los requerimientos de otros sectores con los cuales está relacionada la misma.

### *3. Sistema de evaluación y retroalimentación*

Dos de las características básicas de una planificación estratégica debe ser su flexibilidad y su capacidad y necesidad de adaptación permanente. La planificación estratégica es un proceso continuo que una vez puesta en marcha, es preciso ir conociendo el grado de cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto para ello tenemos que desarrollar un proceso de evaluación con las siguientes características:

- Implantar un sistema de control, es decir diseñar un sistema por el cual dispongamos de la información necesaria sobre el cumplimiento de los objetivos.

- Analizar esa información y comparar con los objetivos establecidos y hacer las oportunas modificaciones o replanteamientos de los mismos.

#### *4. Selección de indicadores de evaluación.*

Los indicadores de evaluación se establecerán en función de los fines, objetivos y metas a alcanzar. Normalmente los objetivos nos muestran los deseos, caminos y las direcciones para alcanzar los mismos. Estos criterios nos pueden dar una orientación de cara a la selección del tipo de indicador.

Los indicadores de evaluación se fijarán para cada plan, programa y proyecto estableciendo la forma y la modalidad del mismo. Además van asociados indiscutiblemente al tiempo.

Esos indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. Cuantitativos cuando su base de referencia es una determinada cantidad, porcentaje o número de algo y cualitativos, cuando se establecen sobre cualidades o situaciones a mantener o en término de si/no.

#### *5. Seguimiento del plan estratégico.*

El seguimiento del Plan Estratégico se hace mediante cuatro controles de actuación y una evaluación final:

**Control 1 Operacional**, Seguimiento periódico mensual o puntualmente dependiendo del tipo de proyecto.

**Control 2 Operacional**, Evaluación del Plan de Acción y la consecución de las metas. (Trimestralmente).

**Control 3 Operacional**, donde se aplica una evaluación permanente del Plan de Acción, analizando el cumplimiento o no de las metas del mismo. El mecanismo

diario que nos mide el grado de cumplimiento y ejecución de los proyectos a desarrollar en un año o temporada deportiva nos da información acerca del replanteamiento o no de los objetivos del programa. Esta evaluación es realizada por el propio personal encargado de desarrollar los proyectos quién informará a su Comité correspondiente y de forma periódica.

**Control 4 Estratégico.** Anualmente se hace una valoración del cumplimiento del Plan de Acción y el nivel de alcance de los objetivos propuestos para ese año. Esta información nos va a permitir modificar o replantear el Plan de Acción para la próxima temporada. Esta evaluación la hace cada Comité Técnico en su ámbito de actuación, proponiendo para el año siguiente las modificaciones pertinentes.

**Evaluación final.** Al final de la gestión se hace una valoración de la consecución de los fines deportivos generales planteados al principio del mandato y el grado de alcance de la situación futura marcada cuatro u ocho años antes.

#### *6. La retroalimentación.*

En el manual de funciones y procedimientos se debe establecer los sistemas y canales de información necesaria a todos los niveles para actualizar permanentemente los objetivos y estrategias de la entidad deportiva. Los diferentes Comités Técnicos deben reunirse periódicamente e informar a la UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN del cumplimiento de los proyectos y de las posibles modificaciones.

### K. Reseña histórica de la organización del deporte federado

#### *1. Breve historia de la confederación deportiva autónoma de Guatemala*

Es el organismo rector y jerárquicamente superior del deporte federado, en el orden nacional, tiene personalidad jurídica y patrimonio propio. Es el organismo autónomo de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política de la

República de Guatemala, estando exonerada del pago de toda clase de impuestos, al igual que todos los órganos que la integran, siendo estos, las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales. La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala fue creada por el acuerdo 211 del Congreso de la República, el día 7 de diciembre del año 1945. Sin embargo, fue hasta 1950 cuando se construyó la Ciudad Olímpica.

La primera Ley Orgánica del Deporte fue creada en 1969, mediante el Decreto 48-69, la cual ha sido modificada considerablemente hasta la fecha. Cabe mencionar que en todos estos años de funcionamiento de CDAG, ha tenido más de 20 presidentes de Comités ejecutivos, 3 interventores, 1 gerente interventor, 1 director del IND y 2 comités interinos. Durante 30 años, la CDAG subsistió con un corto aporte gubernamental, que escasamente servía para cubrir los gastos de funcionamiento de la entidad. En el año 1977, un grupo de dirigentes decidió cambiar esta situación, lo cual se logró al implantarse el “plan nacional de desarrollo del deporte y la recreación,” mismo que sirvió de soporte para la posterior aprobación del Congreso de la República, para implantar el impuesto al tabaco, licor y cerveza (Decreto 16-80 el 10 de octubre de 1979). Sin duda alguna, esta acción fue el medio que permitió la construcción de una importante red de instalaciones deportivas a nivel nacional. Es bueno destacar que afortunadamente, siempre ha prevalecido el criterio por parte de los distintos gobiernos constitucionales, que el deporte federado debe preservar su modelo de estructura “AUTONOMA”. Además, anualmente se obtiene un porcentaje del 3% del presupuesto de ingresos de la nación para el fomento de la actividad deportiva.\_  
pagina web cdag.

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG), tiene personalidad jurídica y patrimonio propio. Su funcionamiento está normado únicamente por lo que establece la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y del Deporte (Decreto No. 76-97 del congreso de la república de Guatemala, sus reglamentos y estatutos. Es un organismo autónomo de acuerdo con lo establecido en Artículo 92 de la Constitución Política de la República de Guatemala, estando exonerada del pago de toda clase de impuestos igual lo estarán todos los órganos que la

integran, también a lo establecido en el Artículo 91 de dicha Carta Magna, se le asignará una parte del presupuesto dedicado al deporte.

Su domicilio es el departamento de Guatemala y su sede la ciudad capital. La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala es una entidad totalmente apolítica y no podrá permitirse en el seno de la misma ninguna discriminación por motivo de etnia, color, sexo, religión, filiación política o posición económica o social.

Está integrada por el conjunto de Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales organizadas y reconocidas conforme lo dispuesto por la ley. Únicamente se reconocerá una Federación o Asociación Deportiva Nacional cuando esté debidamente afiliada a su respectiva Federación Internacional, la que deberá ser miembro de la Asociación general de Federaciones Deportivas Internacionales, actualmente se encuentra formada por las siguientes federaciones y Asociaciones:

- Federación Nacional de Ajedrez de Guatemala.
- Federación Nacional de Andinismo de Guatemala.
- Federación Nacional de Atletismo de Guatemala.
- Federación Nacional de Bádminton de Guatemala.
- Federación Nacional de Baloncesto de Guatemala.
- Federación Nacional de Balonmano de Guatemala.
- Federación Nacional de Béisbol de Guatemala.
- Federación Nacional de Boliche de Guatemala.
- Federación Nacional de Boxeo de Guatemala.
- Federación Nacional de Ciclismo de Guatemala.
- Federación Nacional de Esgrima de Guatemala.
- Federación Nacional de Fisicoculturismo de Guatemala.
- Federación Nacional de Fútbol de Guatemala.
- Federación Nacional de Gimnasia de Guatemala.
- Federación Nacional de Judo de Guatemala.
- Federación Nacional de Karate Do de Guatemala.

- Federación Nacional de Levantamiento de Pesas de Guatemala.
- Federación Nacional de Levantamiento de Potencia de Guatemala.
- Federación Nacional de Luchas de Guatemala.
- Federación Nacional de Motociclismo de Guatemala.
- Federación Nacional de Natación, Clavados, Nado Sincronizado, Polo Acuático de Guatemala.
- Federación Nacional de Patinaje sobre Ruedas de Guatemala.
- Federación Nacional de Remo y Canotaje de Guatemala.
- Federación Nacional de Taekwon Do de Guatemala.
- Federación Nacional de Tenis de Campo de Guatemala.
- Federación Nacional de Tenis de Mesa de Guatemala.
- Federación Nacional de Tiro Deportivo de Guatemala.
- Federación Nacional de Triatlón de Guatemala.
- Federación Nacional de Voleibol de Guatemala.

## **ASOCIACIONES**

- Asociación Nacional de Atletismo.
- Asociación Nacional de Billar.
- Asociación Nacional de Equestres.
- Asociación Nacional de Golf.
- Asociación Nacional de Navegación a Vela.
- Asociación Nacional de Paracaidismo.
- Asociación Nacional de Pentatlón Moderno.
- Asociación Nacional de Pesca Deportiva.
- Asociación Nacional de Polo.
- Asociación Nacional de Raquetbol.
- Asociación Nacional de Softbol.
- Asociación Nacional de Squash.
- Asociación Nacional de Surf.
- Asociación Nacional de Tae Kwon Do.

- Asociación Nacional de Tiro con Arco.
- Asociación Nacional de Tiro con Armas de Caza.
- Asociación Nacional de Vuelo Libre.

Se considera Deporte Federado aquel que se practica bajo las normas y reglamentos avalados por la Federación Deportiva Internacional correspondiente y que, en el ámbito nacional se practica bajo el control y la supervisión de la federación o asociación deportiva nacional de su respectivo deporte.<sup>12</sup>

Las atribuciones que le confieren la respectiva ley a la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala son:

- Participar y contribuir internacionalmente en la eficacia de las políticas emanadas del Consejo Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación.
- Autorizar y organizar la celebración de competencias internacionales en el país y la participación del deporte federado fuera del mismo, cuando se trate de actividades, eventos o programas auspiciados y avalados por el Movimiento Olímpico.
- Coordinar de acuerdo a las políticas emanadas del Consejo Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación, con el deporte escolar y no federado para el desenvolvimiento y masificación de los mismos, coordinando los programas de competición para el uso de las instalaciones deportivas a efecto que de que su utilización signifique el lógico aprovechamiento de la inversión pública en la obra de infraestructura.
- Llevar estadísticas y registros actualizados de deportistas, equipos clubes, ligas, federaciones, asociaciones que contengan el historial completo del trabajo desarrollado por cada uno, con el fin de poder evaluar el potencial deportivo del país y obtener parámetros para su mejor y oportuna planificación.

---

<sup>12</sup> Wikipedia

- Fiscalizar el normal y correcto funcionamiento de las federaciones deportivas nacionales, asociaciones deportivas nacionales, departamentales y municipales, tanto en lo administrativo como en lo económico y técnico deportivo.
- Mantener relaciones con instituciones similares de otros países y afiliarse a las de carácter internacional que considere conveniente.
- Velar porque el deporte practique conforme las reglas internacionales adoptadas para cada modalidad.
- Establecer dentro de su jurisdicción los objetivos y las metas para el deporte federado y coadyuvar en su relación.
- Promover y mantener la investigación en las aéreas técnicas y complementarias del deporte federado.
- Organizar el desarrollo de los juegos municipales, departamentales, regionales y nacionales.

## *2. El deporte federado departamental de Alta Verapaz*

Tal y como lo establece el Decreto Ley 79-97, el deporte federado en su estructura contempla que las Federaciones Deportivas *“son autoridad máxima de su deporte y está constituidas por la agrupación de las Asociaciones Deportivas Departamentales del mismo deporte y las ligas, los clubes. Equipos o deportistas individuales que practican la misma actividad deportiva.”*

Tienen como función *“el gobierno, control, fomento, desarrollo, organización, supervisión, fiscalización y reglamentación de su respectivo deporte en todas sus ramas en el territorio nacional”*.

Las Asociaciones Deportivas Departamentales tienen las mismas funciones que las Federaciones, el ámbito de su gobierno se circunscribe al Departamento y están integradas por las Asociaciones Deportivas Municipales de su departamento.



En Alta Verapaz, las Asociaciones Deportivas Departamentales son 24, cuyos Comités Ejecutivos, tienen un período de 4 años de funcionamiento.

Los Deportes organizados son los siguientes:

- Ajedrez
- Andinismo
- Atletismo
- Bádminton
- Baloncesto
- Balonmano
- Beisbol
- Boxeo
- Ciclismo
- Esgrima
- Fisicoculturismo
- Fútbol
- Judo
- Karate Do
- Levantamiento de Pesas
- Levantamiento de Potencia
- Motociclismo
- Natación
- Patinaje sobre Ruedas
- Tae Kwon Do
- Tenis de Campo
- Tenis de Mesa
- Tiro Deportivo
- Voleibol

### *3. La planificación en la gestión del deporte federado de Alta Verapaz.*

Desde sus inicios, algunas personas que han realizado la función de dirigentes deportivos han plasmado sus ideas con el objetivo de orientar la realización de actividades para cumplimiento a las funciones establecidas en la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, sin embargo, dichas herramientas se convirtieron en argumentos poco aplicables debido a una visión cortoplacista. La falta de programas de parte de las Federaciones, el pobre presupuesto y la carencia de estrategias para la búsqueda de recursos.

En los años de 1970, 1980, La planificación en la gestión deportiva, al organizarse las Asociaciones Deportivas Departamentales, si circunscribían únicamente a la elaboración de un programa de actividades competitivas cuyo formato incluía:

- a) parte informativa,
- b) Actividades a realizar y
- c) fechas.

En 1994, llegan los primeros especialistas cubanos a Guatemala, y por lo consiguiente a Alta Verapaz, quienes inician la orientación de un formato de planificación deportiva, transfiriendo tecnología cubana en materia de planificación del entrenamiento deportivo, organización y administración. Las herramientas de planificación incluían programas de Capacitación, Masificación, Actividades competitivas, entre otras, justificándose para cada programa un presupuesto. Entre los inconvenientes que presentaba era que para cada actividad debía llenarse mucha información.

A partir del año 2000, La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, inicia un proceso cuya visión era “una población enfocada a la práctica del deporte”, se crea una estructura cuyo funcionamiento estaba dirigido a cumplir con la misión, “cumplir con el marco legal, promocionando la masificación formal y

cualificación formativo y competitivo, observando que en su práctica sea una disciplina básica para la integración social y desarrollo del país”.

Se crean las Delegaciones Deportivas Departamentales, como representantes del Comité ejecutivo de CDAG y las Direcciones Técnicas Metodológicas Departamentales.

Las Direcciones Técnica Metodológicas para ese tiempo, tenían como objetivos:

1) Diseñar y establecer en coordinación con los organismos de CONADER, Delegaciones Deportivas Departamentales, Federaciones y Asociaciones Nacionales, así como con organismos técnicos del Deporte Federado, programas técnicos metodológicos y científicos, coherentes con el desarrollo deportivo que requería el deporte federado, teniendo como objetivo estratégico incrementar la matrícula de deportistas federados, atendiendo a géneros, categorías, edades y especialidades.

2) Gestionar y coordinar la implementación de instalaciones, equipamiento y su uso racional para la formación, desarrollo y preparación deportiva en forma sistematizada; atendiendo las prioridades de los centros de iniciación, desarrollo y perfeccionamiento deportivo.

3) Promover y fortalecer la formación y capacitación del recurso humano calificado en coordinación con los organismos de CONADER; a través de los órganos técnicos del deporte Federado.

4) Fortalecer los procesos de investigación, formación, desarrollo y perfeccionamiento deportivo con el apoyo de las ciencias aplicadas al Deporte, a través de programas específicos diseñados y establecidos en coordinación con la Dirección de ciencias aplicadas al Deporte y organismos técnicos del deporte federado.

Sobre esa base, entonces las Direcciones, de acuerdo a las orientaciones de la Sub gerencia Deportiva inician planes de capacitación a Dirigentes, orientando la planificación de sus actividades con los elementos siguientes: Misión, objetivos, metas, temporalidad y Evaluación.

En el año 2005 se establece el sistema de trabajo técnico metodológico de la subgerencia de Administración Deportiva de CDAG, en el proceso de formación

del talento deportivo, que encaminaba el trabajo de las direcciones técnicas metodológicas, en cuya estructura se establecía los componentes que siguen: Visión, Misión, objetivos estratégicos, líneas de impacto, banco de problemas nacionales, actividades de control metodológico, acciones estratégicas que requieren de un tratamiento sistemático por parte las Direcciones Técnicas Metodológicas Departamentales y aspectos organizativos que garantizan el trabajo de las mencionadas direcciones técnicas. Como parte del sistema técnico, se instituye una herramienta de planificación, la estrategia deportiva departamental, que es elaborada únicamente por quienes conforman Dirección Técnica Metodológica, el formato establecido tiene los contenidos siguientes: Misión, Visión, Objetivos (que se plantean a partir de la Visión y Misión de CDAG), Evaluación de factores internos:

- a). Principales fortalezas del deporte en el departamento,
- b). Principales debilidades del Deporte en el departamento
- c) Recursos humanos,
- d) Relación de talentos deportivos,
- e) Estado de las instalaciones,
- f) Acciones a realizar en alianza estratégica,
- g) Evento Científico del año, Proyecciones de trabajo (con indicadores de crecimiento).

La Dirección Técnica Metodológica realizó un proceso de capacitación a los miembros de los comités ejecutivos de Asociaciones Departamentales para la aplicación del formato anteriormente descrito.

En la actualidad las federaciones deportivas nacionales realizan un plan de trabajo de acuerdo a manual instructivo realizado para el efecto, se enumeran las metas a corto y mediano plazo para dar cumplimiento a los requerimientos técnicos, administrativos y financieros establecidos por la CDAG y cuyos contenidos son:

- a) Visión,
- b) Misión,
- c) Marco Jurídico,

- d) Objetivos generales y específicos,
- e) Presupuesto general,
- f) Indicadores de trabajo: Capacitación, Infraestructura, implementación, programa técnico, estrategia de crecimiento, Calendario competitivo, supervisión, reuniones de trabajo, pruebas- controles, y programas de investigación.

#### IV. DEFINICIÓN DE ELEMENTOS DE ESTUDIO

##### A. Definiciones conceptuales y operacionales

<b>DEFINICION CONCEPTUAL</b>	<b>CONCEPCION OPERACIONAL</b>
<p>1. <u>INVESTIGACION DESCRIPTIVA</u>            Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.</p> <p>2. <u>PLANIFICACION ESTRATEGICA</u>            Es una herramienta de gestión que Permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.</p> <p>3. <b>DEPORTE FEDERADO ALTA VERAPAZ</b>            Lo componen las Asociaciones Deportivas Departamentales de 24 Deportes, en el departamento de Alta Verapaz.</p>	<p>1. <u>INVESTIGACION DESCRIPTIVA</u>            Se llevan a cabo cuando se desea encontrar la solución de los problemas que surgen en organizaciones educativas, gubernamentales, industriales o políticas. Se efectúan minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas.</p> <p>2. <u>PLANIFICACION ESTRATEGICA</u>            Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.</p> <p>3. <b>DEPORTE FEDERADO DE ALTA VERAPAZ</b>            La coordinación de actividades técnico-administrativas a cargo de la Delegación Deportiva Departamental.</p>

## B. Sujetos

### 1. Población

Para la investigación se consideró una muestra representativa de quienes forman parte del deporte federado departamental en el orden organizacional, administrativo y técnico: 1 Administrador, 1 Ex Delegado Deportivo Departamental, 1 Director Técnico Metodológico, 10 Dirigentes deportivos Departamentales de los siguientes deportes: Ajedrez, Baloncesto, Bádminton, Beisbol, Ciclismo, Futbol, Judo, Tae Kwon Do, Tenis de Mesa, y Voleibol; 10 Entrenadores pertenecientes a los deportes antes mencionados.

## V. Diseño Metodológico

### A. Técnicas de muestreo

Se aplicaron las técnicas de encuesta y entrevista, los datos se obtuvieron a partir de la realización de un grupo de preguntas dirigidas a la muestra, lo que permitió conocer la opinión de los actores del deporte federado de Alta Verapaz, en relación al tema.

### B. Marco operativo

1. Se determinaron los grupos de investigación, (Ex Delegado Departamental, Administrador de Instalaciones Deportiva, Director Técnico Metodológico Dirigentes Deportivos y Entrenadores).
2. Se diseño un cuestionario para cada grupo de investigación, teniendo como referencia fundamental, el tema y los objetivos. ( ver anexo)
3. Se obtuvo una entrevista verbal con quienes se aplicó el cuestionario.

### C. Técnica de recolección de datos

Fue realizada por medio de la aplicación de un cuestionario de manera directa a cada miembro de los grupos de la muestra, obteniendo además información verbal de las personas a quienes se les aplicó el instrumento.



#### D. Fuentes de datos

De acuerdo a los procesos de búsqueda de información, se utilizaron las siguientes fuentes:

1. Se procedió de forma metódica a la lectura y selección de información bibliográfica física de libros, Estudios realizados (tesis), Revistas y Diccionarios.
2. Lectura y selección de documentos, tesis y libros digitalizados.
3. Lectura de páginas web, [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com) información relacionada al tema.

#### E. Procesamiento de la información

##### 1. Sistema de información

La información obtenida se consolidó en cuadro para su análisis, el cual se realizó teniendo en cuenta los cuestionamientos planteados y la justificación a cada pregunta.

Posteriormente se cotejó con los apuntes obtenidos con la entrevista verbal de cada encuestado.

Sobre la base de la información recolectada se comparó con los contenidos teóricos (Planes de trabajo, estrategia deportiva departamental). A continuación se realizaron las conclusiones y como consecuencia el planteamiento de una propuesta de diseño estratégico para el desarrollo deportivo de Alta Verapaz.

## VI. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### A. Resultados

#### 1. Dirigentes deportivos departamentales

No.	CUESTIONAMIENTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JUSTIFICACION
1	¿Planifica las actividades que realiza al frente de la Asociación Departamental de su deporte?	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	Ayuda obtener mejores resultados. Permite realizar una mejor gestión. Se realiza de acuerdo a Plan de trabajo de la Federación. Desmotivación por falta de apoyo económico.
2	¿En la realización de la planificación, intervienen más personas? ( Otros: dirigentes, entrenadores, árbitros y atletas)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	Algunos participan al inicio y luego dejan solo al presidente. No participan, es realizada por el presidente, los demás únicamente avalan. Siguen lineamientos de planificación establecidos por la Federación.
3	¿Conoce los procesos para la realización de una planificación estratégica?	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	Se ha recibido asesoría. Estudios de Administración. Federación ha Capacitado. Falta de capacitación en el tema.
4	¿Es la planificación estratégica una solución para lograr el desarrollo de su deporte?	SI	NO	N O	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	Sirve para elaborar planes de acción. Lo más importante es contar con lo económico
5	¿Mencione tres factores, en orden de prioridad, que considere son fundamentales para lograr el desarrollo técnico de su deporte en el departamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Realización de un Plan estratégico que priorice potencialidades.</li> <li>• Apoyo Económico de FDN y CDAG</li> <li>• Incorporar municipios.</li> <li>• Capacitación en la elaboración de planes estratégicos.</li> <li>• Capacitación a entrenadores.</li> <li>• Coordinación con otras organizaciones que aportan al deporte.</li> <li>• Mejorar Incentivos a técnicos.</li> <li>• Participación activa de todas las instituciones que aportan al desarrollo deportivo del deporte federado.</li> <li>• Incorporación de más atletas.</li> <li>• Promoción de los deportes.</li> <li>• Más infraestructura deportiva para los deportes, especialmente en los municipios.</li> </ul>										

## 2. Entrenadores deportivos departamentales de Alta Verapaz

No.	CUESTIONAMIENTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JUSTIFICACION
1	¿La dirigencia deportiva departamental de su deporte planifica sus actividades?	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	Falta de conocimiento sobre planificación. Dirigentes irresponsables. Realizan un plan de trabajo de acuerdo al de la federación.
2	¿Conoce Usted procesos para la elaboración de una planificación estratégica?	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	Falta de capacitación. Conocimiento por estudios universitarios. No coordinación entre los entes administrativos y técnicos.
3	La planificación estratégica, es el proceso donde una organización deportiva analiza el entorno, fija objetivos a largo plazo, elige objetivos estratégicos, define proyectos, señala resultados a alcanzar, establece presupuestos. Entonces, ¿podría ser una solución para lograr el desarrollo técnico?	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Es un proceso que orienta el desarrollo deportivo. Determina falencias y reorienta el trabajo. Permite el logro de metas a largo plazo.
4	¿Considera Usted que para lograr un desarrollo deportivo departamental debe priorizarse el apoyo económico a los deportes de acuerdo a resultados y su aportación alto rendimiento?	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Permite desarrollar programas a largo plazo de apoyo al atleta. Orienta y prioriza la inversión en los deportes
5	¿Qué factores influyen en el desarrollo deportivo de su deporte?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigentes sin conocimientos sobre gestión deportiva.</li> <li>• La realización de planes a corto plazo.</li> <li>• No contar con recurso económico.</li> <li>• Carencia de organización deportiva en los municipios,</li> <li>• Infraestructura deportiva en mal estado.</li> <li>• Poca matrícula,</li> </ul>										

### B. Administrador de instalaciones federadas de Alta Verapaz deportivas

No.	CUESTIONAMIENTOS	RESPUESTAS	JUSTIFICACIONES
1	¿Planifica sus actividades?	NO	El exceso de responsabilidades administrativas dificulta la planificación de actividades.
2	¿Cuenta con una planificación del órgano superior que le oriente sobre las acciones a realizar?	NO	Si existe, no es socializada a los administradores.
3	¿Conoce como se elabora un plan estratégico?	NO	No hay un proceso de capacitación sistemático dirigido a la administración deportiva,
4	¿Contar con una planificación estratégica departamental, facilitaría su gestión como administrador de instalaciones deportivas?	SI	Permite eficientar el proceso de administración de instalaciones, prestar un mejor servicio a los atletas , ya que se conocen los objetivos y metas a cumplir como departamento.
5	Mencione tres factores en orden de prioridad que considere que afectan en el desarrollo deportivo del departamento de Alta Verapaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de una planificación que incluya programas de acuerdo a la realidad social-económica del departamento.</li> <li>• La falta de descentralización del deporte federado.</li> <li>• La carencia de recursos para el desarrollo de un plan estratégico.</li> </ul>	

### C. Ex delegado deportivo departamental de Alta Verapaz

No.	CUESTIONAMIENTOS	RESPUESTAS	JUSTIFICACIONES
1	¿Es la planificación un eje fundamental en el desarrollo deportivo?	SI	Establece objetivos, procesos, etapas, medidores de evolución y permite fijar metas.
2	¿Conoce Usted los procesos para la elaboración de una planificación estratégica?	SI	Constituye un eje fundamental para la búsqueda del desarrollo deportivo departamental.
3	¿En su gestión elaboró un plan estratégico?	SI	Como parte del proceso general de la administración deportiva, lo que permitió un mejor control de las actividades.
4	¿Tuvo conocimiento del plan estratégico deportivo nacional, elaborado por el Comité Ejecutivo de CDAG?	NO	Únicamente nos plantearon ejes de trabajo de acuerdo a las funciones establecidas en la ley nacional del deporte para CDAG, las que permitieron realizar una estrategia deportiva departamental.
5	Mencione tres factores que considere, son fundamentales para lograr el desarrollo deportivo de Alta Verapaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una organización que administre e impulse el desarrollo del deporte federado departamental de acuerdo a las políticas de gestión del Comité Ejecutivo de CDAG.</li> <li>• La planificación integral, estratégica, a largo plazo con programas realizables.</li> <li>• Recursos económicos de acuerdo a la aportación de atletas al alto rendimiento, cobertura departamental y programas de preparación.</li> </ul>	

### 1. Director técnico metodológico Alta Verapaz

No.	CUESTIONAMIENTOS	RESPUESTAS	JUSTIFICACIONES
1	¿Conoce Usted los procesos para la elaboración de una planificación estratégica?	SI	La subgerencia Técnica de CDAG realiza programas de capacitación.
2	¿Ha tenido a la vista copias de planes estratégicos de las Asociaciones Deportivas Departamentales?	NO	Los comités ejecutivos de Asociaciones Deportivas Departamentales no planifican el desarrollo deportivo de sus deportes.
3	¿Es fundamental para la parte técnica, que la organización deportiva departamental planifique a largo plazo?	SI	Son necesarios para la realización de procesos de formación deportivos sólidos para la aportación al alto rendimiento.
4	¿En la organización deportiva departamental, será necesario contar con un ente que planifique el desarrollo deportivo?	SI	El deporte requiere de una organización que lo dirija dentro del marco legal del deporte federado.
5	Mencione tres factores que considere, son fundamentales para lograr el desarrollo deportivo de Alta Verapaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una planificación a largo plazo, con metas bien establecidas.</li> <li>• Tener una Organización que planifique, Desarrolle, controle y evalúe una planificación a largo plazo de acuerdo a la visión deportiva del país.</li> <li>• Descentralización del deporte federado departamental.</li> </ul>	

#### D. Análisis e interpretación de resultados

##### 1. Dirigentes y entrenadores deportivos

A las dos muestras encuestadas se les cuestionó sobre si Planificaban sus actividades, los Dirigentes Deportivos un 40% dijo que si, los entrenadores manifestaron que ellos realizaban un tipo de planificación del entrenamiento deportivo, que el desarrollo de la misma se sustentaba en la planificación de los Dirigentes, en tal sentido al preguntarles sobre si conocían si la dirigencia deportiva departamental de su deporte planifica sus actividades, un 60% respondió que no, por lo que coincide con lo manifestado por los dirigentes, ya que se tuvo la muestra de dirigentes y entrenadores de los mismos deportes. Las razones del porque no planifican están entre otras:

- a) Desmotivación por falta de apoyo económico,
- b) Desconocimiento de procesos de planificación deportiva,
- c) Dirigentes que no han sido deportistas. Cabe hacer mención que quienes si realizan un plan anual de trabajo, utilizan el formato que les envía su Federación.

En relación a si conocen sobre procesos de planificación estratégica, el 60% de los dirigentes respondieron que no, los entrenadores el 70% dijeron que no, entre las razones principales están:

- a) Falta de capacitación,
- b) No integración de temas administrativos a la capacitación técnica.

Al cuestionamiento de que si es la planificación estratégica una de las soluciones para lograr el desarrollo técnico de su deporte, el 70% de los dirigentes deportivos, respondió que no, y el 90% de los entrenadores respondió que sí, lo que demuestra que los entrenadores, por el tiempo y experiencia de ocupar ese rol, conocen las necesidades y tienen clara la ruta para el logro del desarrollo deportivo.

Para el dirigente deportivo las razones del porque no es la planificación estratégica una solución, se ubican en no contar con recursos económicos. Para los entrenadores:

- a) orienta y prioriza la inversión,
- b) Se establecen metas a corto, mediano y largo plazo para la búsqueda del desarrollo deportivo.

En relación a los factores que influyen en el desarrollo deportivo de su deporte, coinciden de forma escrita y verbal en los aspectos siguientes:

- a) No contar con organización deportiva cuyos dirigentes tengan conocimiento de la gestión deportiva.
- b) Falta de una planificación con metas a largo plazo.
- c) Carencia de recursos económicos.

## *2. Ex delegado departamental de Alta Verapaz.*

Las funciones del delegado del deporte federado de Alta Verapaz, en su momento, fueron las de representar al comité ejecutivo de CDAG, y la responsable del desarrollo deportivo del Departamento, en la actualidad no se cuenta con una persona u organización que cumpla con ese rol.

A las interrogantes planteadas, sobre si conoce los procesos sobre la elaboración de una planificación estratégica, y si realizó alguna en su gestión, su respuesta fue positiva, ya que considera que es un eje fundamental para la búsqueda del desarrollo deporte.

En su función como delegado no tuvo conocimiento de alguna estrategia deportiva nacional de la CDAG, únicamente existieron algunas líneas de trabajo y las que tomó como base la Dirección Técnica para realizar la Estrategia Deportiva Departamental.

En relación a los factores que a su consideración son fundamentales para lograr el desarrollo deportivo de Alta Verapaz, menciona:

- a) La realización de una planificación estratégica a largo plazo con programas realizables.
- b) Se cuente con los recursos económicos de acuerdo a la aportación de atletas al alto rendimiento y cobertura departamental.

### *3. Administrador de instalaciones deportivas federadas Alta Verapaz.*

En la realización de sus actividades no lleva una planificación que oriente sus funciones, además no cuenta con una planificación del órgano superior, que indique las acciones a realizar en el marco de la administración de instalaciones. Si cuenta con algunos manuales. No conoce como elaborar un plan estratégico, porque no existe un proceso sistemático de capacitación dirigido a la administración deportiva de CDAG.

Manifiesta que efectivamente para contar con una planificación estratégica departamental facilitaría su gestión debido a que tendría los objetivos y metas claras a cumplir. Su actividad tributaría de mejor manera al desarrollo del deporte federado departamental.

En relación a los factores que considera son prioridad para la búsqueda del desarrollo deportivo menciona:

- a) Una planificación que incluya programas de acuerdo a la realidad social económica del departamento.
- b) La descentralización del deporte federado a los municipios.
- c) Contar con Recursos económicos.

### *4. Director técnico metodológico Alta Verapaz.*

Si conoce sobre procesos para la elaboración de una planificación estratégica ya que la sub gerencia Técnica de CDAG realiza permanentemente programas de capacitación. No ha tenido a la vista copias de planes estratégicos de Asociaciones deportivas departamentales, algunas han presentado planes operativos anuales, pero la mayoría no planifica el desarrollo de sus deportes.

Los factores que considera fundamentales para lograr el desarrollo deportivo de Alta Verapaz son:



- a) Contar con una organización que impulse el desarrollo del deporte federado.
- b) Contar con una planificación a largo plazo sustentada por una asignación presupuestaria.
- c) y la descentralización del deporte federado.

Las muestras presentan puntos en común:

- a) todos manifiestan que hace falta la aplicación de un plan estratégico,
- b) que el recurso económico es fundamental,
- c) que hace falta capacitación
- d) y que es necesaria la organización que lidere al deporte al deporte federado del departamento.

Es necesario hacer mención que la Dirección Técnica Metodológica si cuenta con una Estrategia Deportiva Departamental, con metas a largo plazo, pero que no cumple con todo el proceso para realización, asimismo no cuenta con el recurso para su cumplimiento, se basa únicamente en la búsqueda de Alianzas estratégicas interinstitucionales y el poco trabajo que pueden desarrollar las Asociaciones Deportivas Departamentales.

## VII. PROPUESTA

A. Diseño de planificación estratégica para la búsqueda del desarrollo deportivo de Alta Verapaz.

Sobre la base de la investigación realizada el autor propone un instrumento que se requiere sea realizado de acuerdo a procesos de participación de cada uno de los componentes del deporte federado de Alta Verapaz y seguir algunos pasos para su diseño.

Para la realización de una planificación estratégica deportiva, es fundamental diagramar dos etapas:

01. Etapa: organización
02. Etapa: proceso de elaboración de la planificación estratégica.

### 1. Etapa de organización.

En la elaboración de la planificación estratégica departamental en necesario que haya una participación activa de todos los actores que son parte del deporte federado de Alta Verapaz:

- Coordinador de Gestión Deportiva de Alta Verapaz.
- Administrador de Instalaciones.
- Presidentes de Asociaciones Deportivas del Departamento.
- Presidentes de Asociaciones Deportiva Municipales.
- Director Técnico Metodológico.
- Entrenadores de las Asociaciones Deportivas Departamentales y Municipales.
- Representantes Atletas Federados.

Es bueno que todos los miembros de la organización sepan cómo funciona, como se distribuyen las tareas, programas, y planes de acción, en que tiempos hay que cumplirlas, El coordinador de la gestión deportiva asume el rol

de liderar, no solo su elaboración sino que además su desarrollo, control y evaluación. Adquiere el compromiso de ser facilitador y gestor ante la dirigencia nacional de los recursos, especialmente los económicos, que en principio deben ser priorizados en base a los resultados deportivos del departamento, programas sustantivos para la masificación, detección y preparación de posibles talentos, como de la aportación de atletas para el alto rendimiento. Anteriormente la Delegación Deportiva Departamental contaba con una asignación de doscientos cincuenta mil quetzales anuales, los que deberían, de acuerdo a un plan estratégico, incrementarse progresivamente.

2. Etapa: proceso de elaboración de la planificación estratégica.

Pasos metodológicos:

a) Definir la Misión, antes hay que tener claro tres cosas de la organización:

- ✓ La visión
- ✓ La Identidad
- ✓ Los Objetivos Estratégicos.

Actividad No. 1

El coordinador convocará a una reunión para que cada quien exprese valores y sentimientos en relación al deporte federado organizado y entre todos se redacte la Visión.

Actividad No. 2.

Todos los miembros de la organización definirán la identidad como organización federada, dando respuestas a preguntas como las siguientes: ¿Quiénes somos? ¿a qué sector social pertenecemos?, ¿Qué nos diferencia de otros?, ¿Cuales son las características que nos diferencian de otros? ¿Cómo creemos que nos ven las otras organizaciones?, ¿Cómo vemos nosotros a las otras organizaciones?, posteriormente se establecen coincidencias y diferencias.

### Actividad 3.

Definir los objetivos estratégicos de la organización federada de Alta Verapaz, dando respuesta a: ¿Qué queremos conseguir con la organización? ¿Cómo queremos que sea la organización dentro de cinco o diez años?, al definir los objetivos estratégicos estamos definiendo los grandes caminos, es importante, entonces definir las zonas o áreas a trabajar, que deportes serán prioritarios, que programas deseamos realizar, en cuanto tiempo, si son realizables, y de qué forma pensamos realizarlos y que contamos para realizarlos.

### Actividad 4.

Si no se tuviera claro cómo definir los objetivos en relación a la problemática a solucionar, entonces se sugiere utilizar el método UxGXT\* que permitirá determinar los ejes de la organización y definir problemas a solucionar, utilizando el cuadro siguiente:

Problema	Urgencia	Gravedad	Tendencia	Puntos

A cada columna se le asigna un puntaje de 1 a 10, para establecer cual es problema prioritario, se multiplican los puntos asignados. Entonces habrá que atacar el problema de mayor puntaje.

Para determinar el puntaje de 1 a 10, se sugiere la utilización del siguiente cuadro.

<b>Puntos</b>	<b>Urgencia. Es necesaria una acción</b>	<b>Gravedad. El problema es:</b>	<b>Tendencias: Si no hacemos algo la situación</b>
<b>10</b>	Inmediata	En extremo grave	Saldrá de control
<b>8</b>	Con alguna urgencia	Muy grave	Va a ser muy difícil de manejar
<b>6</b>	Lo más rápido posible	Grave	Va a complicarse
<b>3</b>	Puede esperar	Poco grave	Podría complicarse
<b>1</b>	No hay prisa	No es grave	No va a pasar nada o podría mejorar

En este momento del proceso se puede definir la VISION, si ya se tienen definidos los problemas y definidos los objetivos estratégicos ahora hay que establecer que hacer primero y qué después para conseguir los objetivos, entonces, así se estaría realizando lo que se llama una planificación operativa.

b) Realizar un diagnóstico

Para la realización de un diagnóstico es fundamental conocer cuáles son nuestras capacidades y fortalezas y cuáles son nuestros puntos débiles, entonces se plantea realizar un diagnóstico de la organización a lo interno y a lo externo, lo que permitirá reconocer amenazas y debilidades, algunas cosas nos ayudaran en el cumplimiento de los objetivos, pero otras serán un obstáculo.

Actividad 5.

Realizar un FODA, el primer paso es realizar un diagnóstico interno sobre fortalezas y debilidades. Luego hace un análisis del contexto inmediato y general, identificando amenazas y oportunidades.

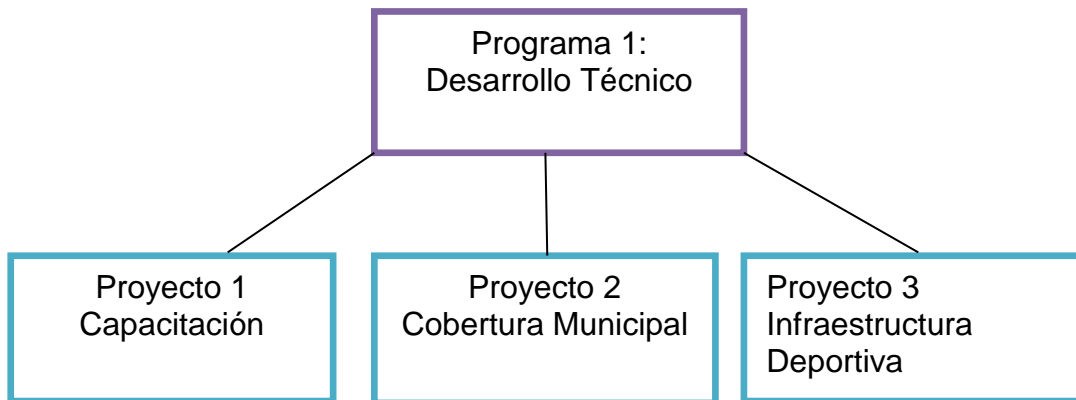
Se sugiere utilizar un cuadro como el siguiente:

	Factores internos	Factores externos
Factores positivos	Fortalezas	Oportunidades
	Factores internos	Factores externos
Factores Negativos	Debilidades	Amenazas

c) Planificación operativa

Es imposible darle solución a todos los problemas en el mismo tiempo, por ello se hace uso de la planificación operativa, una vez realizado una priorización de los problemas ésta nos ayuda a cumplir con los objetivos porque los divide en temas y divide los pasos necesarios para lograr una acción concreta.

La planificación estratégica, indica los caminos, la operativa indica como recorrerlos, de cada objetivo estratégico pueden derivarse una o varias líneas de trabajo, estas líneas de trabajo forman los programas y cada programa puede estar compuesto por uno o varios proyectos. Ejemplo:



La cantidad de programas y proyectos dependerá de la cantidad de integrantes de la organización y de que estos cumplan con responsabilidad de lo que asumen, lo más importante es no abarcar más de lo que se puede hacer.

Se tiene entonces, definido, la misión, la visión, los objetivos estratégicos, y el plan operativo, en algunos diseños el plan operativo incluye: Programas, proyectos y planes de acción, los que detallan además objetivos y metas, cronogramas y medios de control y evaluación.

#### d) Evaluación

Evaluar el plan estratégico nos permite reconocer que ajustes o cambios deben hacerse sobre la marcha de la parte operativa. En tal sentido, evaluar es cuestión de que participen todos los miembros de la organización, previo a ello es fundamental tener claro ¿Por qué y para que evaluar?, ¿Quiénes evaluarán?, ¿Qué se va a evaluar?, ¿Cómo se va a evaluar?

Pero que vamos evaluar: a) Metodologías, b) factores externos, c) Resultados, d) objetivos.

En relación a las Metodologías, se evalúan las técnicas e instrumentos utilizados para llevar a cabo los proyectos. Para ello hay que realizar los siguientes

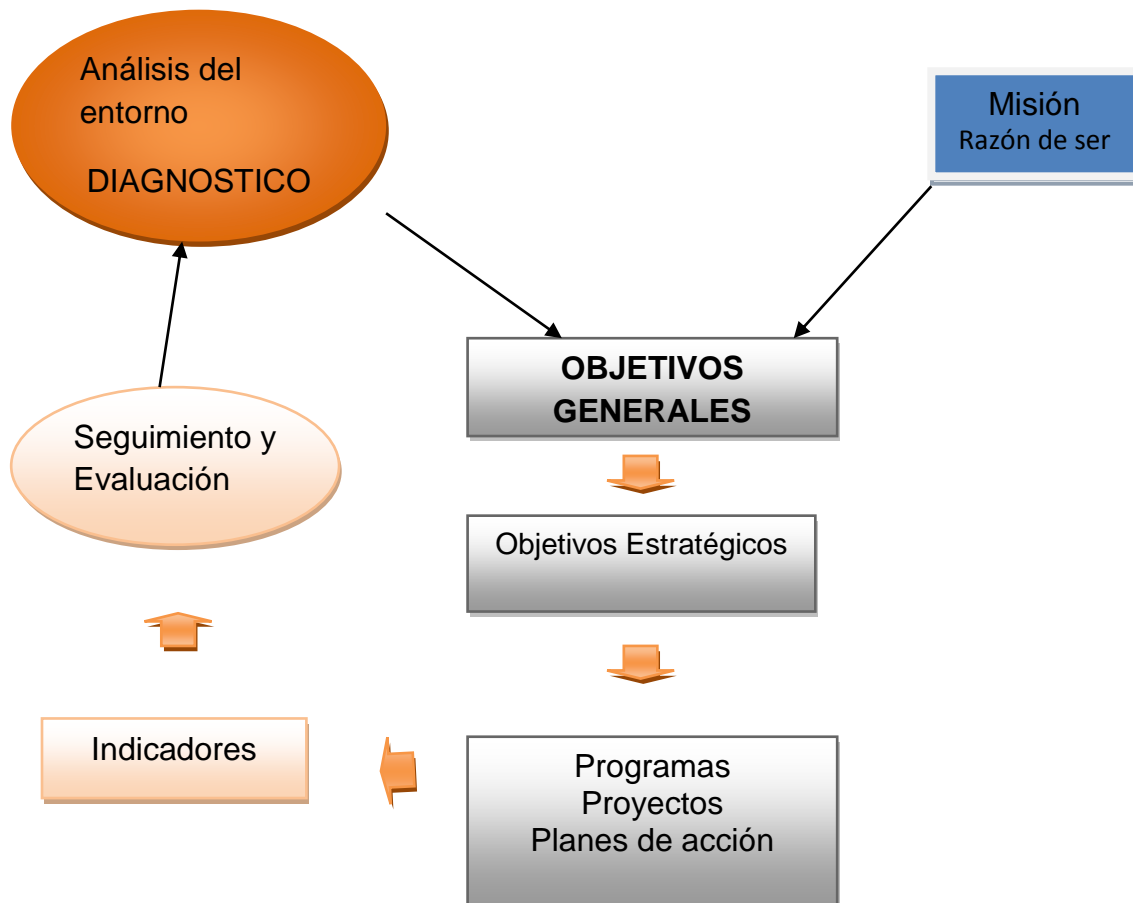
cuestionamientos: ¿Cómo se hizo?, ¿Quién lo hizo?, ¿En cuánto tiempo?, ¿Con que recursos?

Al evaluar los resultados; se evalúan los logros alcanzados, los logros se comparan con los objetivos estratégicos, con los objetivos del programa y los del proyecto.

Cuando se evalúan los factores externos, se considera como han incidido los resultados en el contexto social, que cosas de afuera influyeron en el proyecto y como influyeron.

Con la evaluación de los objetivos, se intenta ver si se alcanzaron los propuestos, y hubo coherencia entre lo alcanzado y la Misión de la organización. Finalmente se evalúan los cuatro elementos para establecer como influyó cada uno para poder o no concretar el proyecto.

Esquema del plan estratégico





## B. Contenidos del plan estratégico

- Misión (Visión, Valores) ..... ¿Quiénes somos?
- Diagnóstico ..... ¿Dónde estamos?
- Objetivos Generales..... ¿Dónde queremos ir?
- Objetivos Estratégicos..... ¿Por qué caminos...?
- Proyectos o Programas..... ¿con que actividades?
- Resultados ..... ¿Hasta dónde llegamos?
- Evaluación y seguimiento .....¿Cómo sabemos que hemos Llegado?

## C. Estructura de un plan operativo sugerido:

01. Introducción.
02. Misión
03. Visión
04. Marco Jurídico
05. Objetivos Generales y Específicos
06. Presupuesto general
07. Programas
  - 07.1. Capacitación
  - 07.2. Infraestructura.
  - 07.3. Implementación
  - 07.4. Programa técnico- ( Estrategia de crecimiento)
  - 07.5. Competencias Deportivas.
  - 07.6. Mercadeo
  - 07.7. Otros.
08. Proyectos
09. Indicadores para la evaluación.

## IX. CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se plantean las siguientes conclusiones:

1. En el deporte federado de Alta Verapaz no se aplica ningún tipo de planificación estratégica que permita realizar una mejor gestión deportiva en cada uno de sus componentes.
2. Dentro de la estructura organizativa del deporte federado de Alta Verapaz no se cuenta con el órgano gestor que lidere el desarrollo deportivo
3. Es fundamental desarrollar un proceso sistemático de capacitación permanente, que permita a cada componente del deporte federado de Alta Verapaz, contar con las herramientas técnicas que demanda la gestión deportiva actual.
4. La Utilización de la propuesta de diseño de planificación estratégica orientará de mejor manera la gestión deportiva del departamento de Alta Verapaz, impulsando su desarrollo en el marco organizacional, administrativo y técnico

## X RECOMENDACIONES

1. Replantear la estructura organizativa del deporte federado integrando los órganos de Gestión Deportiva Departamental y Regional para la búsqueda de su desarrollo deportivo.
2. Utilizar el diseño de planificación estratégica propuesto, para dirigir desarrollo deportivo del departamento de Alta Verapaz.
3. Impulsar un sistema de capacitación permanente en materia de gestión deportiva que involucre a entrenadores, dirigentes, administradores y atletas por parte de la CDAG.
4. Propiciar la profesionalización de la dirigencia deportiva, solicitando a apertura de la carrera de Licenciatura en Gestión de Entidades Deportivas en el departamento a la Universidad Galileo.
5. Proponer cambios a la ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, Capítulo II, proceso electoral Artículo 155, inciso c, requisitos para ser candidato a cualquier elección de cualquier órgano directivo federado.

## XI BIBLIOGRAFÍA

Gutiérrez Betancour, Juan Francisco, *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION DEPORTIVA*. Instituto Universitario de Educación Física, Medellín, Colombia 2007.

Fernández Sánchez, Albavera. *PLANIFICACION ESTRATEGICA Y GESTION PÚBLICA POR OBJETIVOS*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y social ILPES, CEPAL, Chile 2003.

Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala *PLAN OPERATIVO*. 2007- 2009.

Danilo A Palma Ramos. *COMO ELEBORAR PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN*. IDIES Universidad Rafael Landivar, Guatemala.

Ozca Rossi Luther *INTRODUCCION A LA INVESTIGACIÓN CIENTIFICA EN EL DEPORTE*. Documento digitalizado, Guatemala 2011.

Universidad de Granada, *GUIA PARA LA CONFECCIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO*, documento digital, España, 2009.

Mario Alexander Reyes Bossio. *POLITICA DEPORTIVA FACTORES REALES DEL SISTEMA DEPORTIVO*, Liberbit, Lima Perú, 2006.

Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Fisica y el Deporte. Decreto 76- 97- Guatemala 2005.

Eduardo Blanco, *MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL DEPORTE*, editorial Paidotribo, Barcelona España.

Sub gerencia Técnica CDAG, SISTEMA DE TRABAJO TÉCNICO METODOLOGICO, EL PROCESO DE FORMACION DEL TALENTO DEPORTIVO, Guatemala 2005-2008.

Sub gerencia de Administración Deportiva CDAG, ELABORACION DE LA ESCTRATEGIA DEPORTIVA. Presentación power point. Guatemala .2004.

Sub gerencia de Administración Deportiva CDAG, ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DEPORTIVO INTEGRAL EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. Documento digitalizado, presentación power point. Guatemala 2006.

Dirección Técnica Metodológica Alta Verapaz, ESTRATEGIA DEPORTIVA DE ALTA VERAPAZ, 2009-2014. Cobán Alta Verapaz, 2009.

Afpgrupo, Consultores del deporte LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LAS ENTIDADES DEPORTIVAS MUNICIPALES, [www.afpgrupo.com](http://www.afpgrupo.com), Zaragoza. España.

Ma Murua, Juan. PLANIFICACION ESTRATEGICA EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS, [www.aventoconsultoría.com](http://www.aventoconsultoría.com) , España.

Universidad de UNCUYO, PLANIFICACION ESTRATEGICA DEPORTE, RECREACION Y TURISMO, Mendoza, Argentina, [www.deportes.uncu.edu.ar](http://www.deportes.uncu.edu.ar)

## Anexo

Cuestionarios  
**UNIVERSIDAD GALILEO DE GUATEMALA.**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA DEL DEPORTE.**

**LICENCIATURA EN GESTION DE ENTIDADES DEPORTIVAS**



DEPORTE: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

**DIRIGENTES DEPORTIVOS DEPARTAMENTALES ALTA VERAPAZ**

**Instrucciones:** Estimado dirigente deportivo, le solicito se sirva contestar interrogantes que a continuación se le plantean, marque con una equis (x) la respuesta, a excepción de la pregunta número 5.

**01.** ¿Planifica las actividades que realiza al frente de la Asociación Departamental de su deporte?

SI  NO  PORQUE: \_\_\_\_\_

**02.** ¿En la realización de la planificación, intervienen más personas ? ( dirigentes, entrenadores, árbitros y atletas)

SI  NO  PORQUE: \_\_\_\_\_

**03.** Conoce los procesos para la realización de una planificación estratégica?

SI  NO  PORQUE: \_\_\_\_\_

**04.** Es la planificación estratégica una solución para lograr el desarrollo de su deporte?

SI  NO  PORQUE: \_\_\_\_\_

**05.** Mencione tres factores, en orden de prioridad, que considere son fundamentales para lograr el desarrollo técnico de su deporte en el departamento.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD GALILEO DE GUATEMALA.  
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA DEL DEPORTE.  
LICENCIATURA EN GESTION DE ENTIDADES DEPORTIVAS**



DEPORTE: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**ENTRENADORES DEPORTIVOS DEPARTAMENTALES ALTA VERAPAZ**

**Instrucciones:** Estimado entrenador deportivo, le solicito se sirva contestar interrogantes que a continuación se le plantean, marque con una equis (x) la respuesta. A excepción de la número 5.

01. La dirigencia deportiva departamental de su deporte planifica sus actividades?

SI

NO

PORQUE:

02. Conoce Usted procesos para la elaboración de una planificación estratégica?

SI

NO

PORQUE:

03. La planificación estratégica, es el proceso donde una organización deportiva analiza el entorno, fija sus objetivos a largo plazo, elige los objetivos estratégicos, define proyectos, señala resultados a alcanzar, establece presupuestos. Entonces, ¿podría ser una solución para lograr el desarrollo técnico de su deporte?.

SI

NO

PORQUE:

04. Considera Usted que para lograr un desarrollo deportivo departamental deben priorizarse el apoyo económico a los deportes de acuerdo a resultados y su aportación al alto rendimiento?

SI

NO

PORQUE

05. Qué factores influyen en el desarrollo deportivo de su deporte? Mencione tres en su orden de prioridad

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD GALILEO DE GUATEMALA.  
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA DEL DEPORTE.  
LICENCIATURA EN GESTION DE ENTIDADES DEPORTIVAS**



Fecha: \_\_\_\_\_

**EX DELEGADO DEPORTIVO DEPARTAMENTAL ALTA VERAPAZ**

**Instrucciones:** Estimado ex delegado deportivo, le solicito se sirva contestar interrogantes que a continuación se le plantean, marque con una equis (x) la respuesta que considere correcta, con excepción del inciso quinto.

01. Es la planificación un eje fundamental en el desarrollo deportivo?

SI

NO

PORQUE:

02. Conoce Usted los procesos para la elaboración de una planificación estratégica?

SI

NO

PORQUE:

03. En su gestión, elaboró un plan estratégico?

SI

NO

PORQUE:

04. ¿Tuvo conocimiento del plan estratégico deportivo nacional, elaborado por el Comité Ejecutivo de CDAG?

SI

NO

PORQUE:

05. Mencione tres factores que considere, son fundamentales para lograr el desarrollo deportivo de Alta Verapaz?.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD GALILEO DE GUATEMALA.  
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA DEL DEPORTE.  
LICENCIATURA EN GESTION DE ENTIDADES DEPORTIVAS**



Fecha: \_\_\_\_\_

**ADMINISTRADOR DE INSTALACIONES DEPORTIVAS DE ALTA VERAPAZ**

**Instrucciones:** Estimado Administrador deportivo, le solicito se sirva contestar interrogantes que a continuación se le plantean, marque con una equis (x) la respuesta que considere correcta, a excepción del inciso quinto.

01. Planifica sus actividades?

SI  NO  PORQUE:

02. Cuenta con una planificación del órgano superior, que le oriente sobre las acciones a realizar?

SI  NO  PORQUE:

03. Conoce como se elabora un plan estratégico deportivo?

SI  NO  PORQUE:

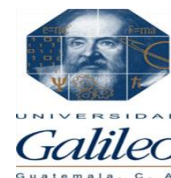
04. ¿contar con una planificación estratégica departamental, facilitaría su gestión como administrador de instalaciones deportivas?

SI  NO  PORQUE:

05. Mencione tres factores en orden de prioridad que consideré que afectan en el desarrollo deportivo del departamento de Alta Verapaz.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD GALILEO DE GUATEMALA.  
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA DEL DEPORTE.  
LICENCIATURA EN GESTION DE ENTIDADES DEPORTIVAS**



Fecha: \_\_\_\_\_

**DIRECTOR TECNICO METODOLOGICO ALTA VERAPAZ**

**Instrucciones:** Estimado Director Técnico Metodológico de Alta Verapaz, le solicito se sirva contestar las interrogantes que a continuación se le plantean, marque con una equis (x) la respuesta que considere correcta, con excepción del inciso número cinco.

01. ¿Conoce Usted, los procesos para la elaboración de una planificación estratégica?

SI

NO

PORQUE:

02. ¿Ha tenido a la vista copias de planes estratégicos de las Asociaciones Deportivas Departamentales?

SI

NO

PORQUE:

03. ¿Es fundamental para la parte técnica, que la organización deportiva departamental planifique a largo plazo?

SI

NO

PORQUE:

04. ¿En la organización deportiva departamental, será necesario contar con un ente que planifique y dirija el desarrollo deportivo?

SI

NO

PORQUE:

05. Mencione tres factores que considere, son fundamentales para lograr el desarrollo deportivo de Alta Verapaz?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_