

TESINA DE PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA



**Implementación del Manual de Instrumentos Estratégicos
para la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala**

Fernando José Ponce Castillo

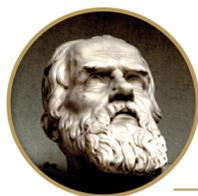
PREVIO A CONFERÍRSE EL TÍTULO DE:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIADO

GUATEMALA, DICIEMBRE 2023



Galileo
UNIVERSIDAD
La Revolución en la Educación

Facultad de Administración
UNIVERSIDAD GALILEO **ADMOS**

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector
Vicerrectoría Académica
Vicerrectoría Administrativa
Gerencia Financiera

Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Dra. Mayra Roldán de Ramírez
Lic. Jean Paul Suger Castillo
Lic. Oscar Donald Ruíz

AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano
Vicedecano
Directora Académica
Coordinadora Académica

M. Sc. René de León
M. Sc. Luis Ernesto Arboleda
M. Sc. Mónica Girón
Lcda. María José Púlex

RESPONSABILIDAD DEL CONTENIDO DEL DOCUMENTO

En cumplimiento del punto 5.3 del reglamento para trabajo de tesis de la Universidad Galileo de Guatemala

Yo **Fernando José Ponce Castillo** expreso ser el único autor responsable del contenido del presente trabajo de investigación



Guatemala, 20 de noviembre de 2023
O-CDAG-G-836-2023

A QUIEN INTERESE.

A solicitud del señor Fernando José Ponce Castillo quien solicita la autorización para el uso del nombre de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, en el proyecto de investigación titulado: "**Implementación del Manual de Instrumentos Estratégicos para la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala**" con el fin de obtener el título académico de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Galileo de Guatemala, esta Gerencia autoriza que el mismo se realice en la Subgerencia Técnica de esta Institución durante el mes de diciembre del año en curso.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente,


Lic. Luis Nestor Madrid González
Gerente



LNMG/rmag
Cc Lic. Byron Leonardo Solórzano. Subgerente Técnico

Dedicatoria

A mis queridos padres quienes han sido una fuente inagotable de mi fortaleza y determinación con su incesante apoyo y constante aliento. A través de su amor y sacrificio, han sido mis pilares de apoyo, inspirándome incansablemente para alcanzar mis metas personales, deportivas y profesionales.

Este trabajo es dedicado al deporte que es un motor de sueños y un constructor de carácter, esta investigación es un tributo al poder de transformación del deporte, moldeando no sólo a atletas excepcionales, sino a países por completo.

A las autoridades de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG), cuya visión y compromiso marcaron un camino claro para el desarrollo del deporte federado en nuestro país. Agradezco su disposición a compartir su experiencia y conocimientos, lo que me permite explorar las complejidades de la planeación estratégica en el ámbito deportivo.

Este trabajo es dedicado a toda la niñez y la juventud de Guatemala con el propósito de llevar su potencial deportivo hacia el éxito y la promesa de un futuro donde el deporte sea un impulso de oportunidades y crecimiento.

Este trabajo debería contribuir al fortalecimiento del deporte y de su gestión estratégica, en mérito de quienes creen en el poder de la disciplina, el compromiso y la pasión que el deporte encierra en nuestras vidas.

Índice

Dedicatoria.....	5
Índice	6
Introducción	7
1. Marco Conceptual.....	10
1.1 Antecedentes	10
1.2 Planteamiento del Problema	12
1.3 Alcances	13
1.4 Límites	13
1.5 Formulación de Hipótesis.....	13
1.6 Justificación	14
Dirección de Estrategia Deportiva:.....	14
Dirección de Normativa en Excelencia Deportiva:.....	19
Dirección de Gestión de Desarrollo Deportivo:.....	22
Dirección de Acondicionamiento Deportivo:	23
Coordinación Administrativa:.....	26
Dirección de Programas Técnicos Interinstitucionales y de Cooperación:.....	26
2. Marco Teórico	28
3. Marco Metodológico.....	37
3.1 Objetivos	37
3.2 Investigación	37
3.3 Investigación de Campo	38
4. Presentación de Resultados	41
4.1 Resultados.....	41
5. Conclusiones	47
6. Recomendaciones	50
7. Propuesta de Valor	52
Objetivos	52
• Dirección de Estrategia Deportiva.....	53
• Dirección de Normativa en Excelencia Deportiva.....	53
• Dirección de Gestión de Desarrollo Deportivo.....	53
• Dirección de Acondicionamiento Deportivo.....	54
8. Referencias.....	63
Anexos.....	64

Introducción

La gestión eficiente y estratégica en el ámbito deportivo es un pilar fundamental para el desarrollo y éxito de las organizaciones deportivas a nivel global; la presente investigación examina los desafíos y oportunidades que caracterizan a la implementación de la planeación estratégica en entidades deportivas, con un enfoque en la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG). A través de un diálogo profundo se exploran los factores que contribuyen al éxito y que también presentan obstáculos en la ejecución de estrategias planificadas en la gestión deportiva.

En la búsqueda de alcanzar los objetivos trazados por la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, es imprescindible comprender los elementos fundamentales que influyen en el desarrollo de instrumentos estratégicos. En los cuales la participación de los colaboradores, la asignación de recursos y presupuesto, la resistencia al cambio y la coordinación efectiva con entidades externas sobresalen como aspectos cruciales que delimitan el panorama estratégico de estas organizaciones. A través de un análisis detallado, esta investigación pretende arrojar información de calidad sobre estas dinámicas, proporcionando una visión integral que contribuye al enriquecimiento de las prácticas de gestión deportiva.

Se analiza la participación de los colaboradores de la Subgerencia Técnica de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG) en el desarrollo de instrumentos estratégicos y explica cómo la cooperación y el compromiso de cada miembro del equipo es esencial para el éxito de la planeación estratégica. La unidad de trabajo y los esfuerzos individuales deben converger constantemente, de modo que cada paso contribuya significativamente al cumplimiento de los objetivos de la organización deportiva. Sin embargo, como se enfatiza en las entrevistas realizadas, la participación puede variar según las funciones de cada puesto, destacando la necesidad de comprender exactamente las responsabilidades individuales del proceso.

En la presente investigación se examina el impacto de la gestión de recursos y presupuesto en la aplicación de instrumentos estratégicos. Se evidencia cómo la limitación de recursos puede afectar la ejecución de programas y la consecución de objetivos, destacando la necesidad de una gestión financiera estratégica y una alineación cuidadosa de las prioridades con el presupuesto disponible. La voz de los líderes deportivos subraya la importancia de ajustar cada plan, programa y proyecto de acuerdo con su prioridad, sobresaliendo la necesidad de un enfoque cuidadoso en la asignación de recursos.

En esta investigación se aborda la resistencia al cambio por parte de los colaboradores y su impacto en la ejecución de planes, programas y proyectos. La resistencia, una fuerza en cualquier proceso de cambio, se convierte en un obstáculo que puede ralentizar el desarrollo de instrumentos estratégicos. Sin embargo, se destaca la importancia de anticiparse a esta resistencia, involucrando al personal desde el inicio y fomentando un sentido de pertenencia en los procesos de cambio.

También, se profundiza en los obstáculos más comunes encontrados en la implementación de la planeación estratégica en la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG). Las limitaciones de tiempo y logística, la carencia de condiciones adecuadas y la dependencia de acciones externas se revelan como desafíos significativos que requieren una atención detallada. Además, se subraya la importancia de la comunicación efectiva, particularmente al coordinar acciones con entidades externas.

Es por ello, que se explora la adaptabilidad y flexibilidad de los directores y coordinadores de la Subgerencia Técnica y su influencia positiva en la implementación de instrumentos estratégicos. La capacidad de adaptarse a cambios y ajustar enfoques según las necesidades se presenta como una característica clave que contribuye al éxito en la coordinación de acciones y al logro de metas institucionales.

Por lo que esta investigación se propone descifrar los desafíos de la implementación de la planeación estratégica en entidades deportivas, proporcionando una visión profunda de los factores que impulsan u obstaculizan este proceso. Sobresaliendo la capacitación interna, la comunicación y la coordinación con unidades internas y la gestión de recursos financieros. A medida que se evaluó junto a los líderes deportivos y analizamos las complejidades de la gestión estratégica en el ámbito deportivo guatemalteco, buscamos no solo comprender las dinámicas actuales, sino también contribuir con perspectivas y recomendaciones valiosas de capacitación y organización interna de instrumentos estratégicos para el futuro de la gestión del deporte federado guatemalteco.

Capítulo 1

1. Marco Conceptual

1.1 Antecedentes

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala es el Organismo Rector del deporte federado, la confederación fue creada por el acuerdo 211 del Ministerio de Educación Pública el 7 de diciembre de 1945.

Seguidamente a la creación del acuerdo, el 28 de abril de 1946 se promulgaron sus estatutos, por lo que la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala es la encargada de fomentar la participación del mayor número de personas a efecto de coadyuvar en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la confianza en sí mismos y el sentido de compañerismo, el orgullo e identidad nacional.

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala se encarga de coordinar de acuerdo a las políticas emanadas del Consejo Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación, con el deporte escolar y no federado para el desenvolvimiento y masificación de estos, coordinando los programas de competición para el uso de las instalaciones deportivas a efecto de que su utilización signifique el lógico aprovechamiento de la inversión pública en la obra de infraestructura. (CDAG, 2023)

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala persigue la articulación de las Federaciones Nacionales a procesos de búsqueda, descubrimiento, selección, preparación y competitividad deportiva de bajo, medio y alto rendimiento. (“DECRETO NÚMERO 76-97”)

A su vez, evalúa 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.

El contexto interno de la Subgerencia Técnica es diverso en cuanto a la gestión de las distintas dimensiones estratégicas y temáticas, que estructuran las direcciones, coordinaciones y jefaturas. La estructura orgánica interna está orientada al cumplimiento de lo que el mandato de la CDAG indica, según el **Decreto 76-97**, Ley Nacional Para el Desarrollo de la Cultura Física (**Decreto 76-97;1997**); y los **Artículos 91 y 92** de la Constitución de la República de Guatemala (**CRG; Arts.91-92**).

En la actualidad, la generación de desarrollo deportivo por parte de la Subgerencia Técnica es basada en la formulación del modelo de rendimiento deportivo.

El modelo de rendimiento deportivo estructura los principios, fundamentos y etapas del proceso sistemático de desarrollo deportivo, este consiste en:

- **Masificación:** mediante actividades masivas para la población, se fomenta el deporte hacia las personas.
- **Iniciación:** proceso por el cual la persona se acerca a una Federación o Asociación Deportiva e inicia en el deporte.
- **Formación:** proceso por el cual la persona tiene aprendizaje del deporte tanto técnico como normativo.
- **Perfeccionamiento:** etapa en la que la persona y los entrenadores buscan perfeccionar técnicas para mejorar el desempeño deportivo.

La Subgerencia Técnica impacta en las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN) de forma directa a través de distintos planes, programas, proyectos, intervenciones y acciones técnicas específicas. Por lo que, su estructura es conformada por nueve direcciones que integran la estrategia operativa hacia las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN) y cuatro coordinaciones que integran ejes temáticos o programas transversales para las demás direcciones.

1.2 Planteamiento del Problema

Pregunta

¿Es importante tener una planeación estratégica debidamente ordenada en una entidad deportiva?

Problema

En un momento inicial, se estructuró una matriz de verificación para identificar si los instrumentos estratégicos de la Subgerencia Técnica cuentan con los lineamientos y criterios técnicos, mínimos, en cuanto a lo que los conceptos estandarizados de planeación estratégica orientan. Este ejercicio arrojó información que permitió verificar que los actuales planes, programas y proyectos, requieren de un replanteamiento y reordenamiento de sus segmentos, fundamentos, elementos y principios.

Seguidamente, se solicitó a la Subgerencia de Desarrollo Institucional una guía o lineamientos para la formulación de nuevos planes, programas y proyectos, sin embargo, no se cuenta con la misma. Razón por la cual, dentro de la Subgerencia Técnica es necesario implementar las acciones estratégicas y operativas para la formulación de esta.

Basado en el análisis y las herramientas de diagnóstico, se identificó la necesidad de generar un manual que sirva para ordenar y estructurar los planes, programas, proyectos, intervenciones y grandes acciones de la Subgerencia Técnica.

Por todo lo anterior, es evidente la necesidad actual, en cuanto a promover una mejor gestión de los instrumentos estratégicos que orientan el desarrollo técnico y deportivo de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala. Asimismo, resulta necesario complementar la información que aún es faltante para los programas y proyectos existentes, y la generación de una guía metodológica, que permita operacionalizar variables para un correcto planteamiento de los segmentos estratégicos en la formulación de futuras intervenciones.

1.3 Alcances

El estudio se circunscribe en una institución pública llamada Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG) ubicada en la Ciudad de Guatemala, en Guatemala.

1.4 Límites

- Los planes, programas y proyectos de la Subgerencia Técnica de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG).
- La periodicidad en la que se llevará a cabo la investigación, iniciando en el mes de agosto y terminando en el mes de diciembre del año 2023.

1.5 Formulación de H

ipótesis

Nula

La planeación estratégica en una entidad deportiva es uno de los pilares fundamentales para el desempeño de actividades administrativas, directivas y de entrenamiento para cumplir con las metas establecidas a través de acciones en concreto realizadas de manera micro, meso y macro metodológicamente hablando.

Alternativa

La planeación estratégica en una entidad deportiva no es uno de los pilares fundamentales para el desempeño de actividades administrativas, directivas y de entrenamiento para cumplir con las metas establecidas a través de acciones en concreto realizadas de manera micro, meso y macro metodológicamente hablando.

Enunciativa

- La implementación de un manual de instrumentos estratégicos en una entidad deportiva depende de una planeación estratégica idónea.
- La planeación estratégica en la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG) es independiente a la organización interna que tienen las acciones realizadas en la Subgerencia Técnica.

1.6 Justificación

Se llevó a cabo una fase de recolección de información, se dio paso al análisis de las acciones y se estableció un orden de los criterios con los que cuentan cada una de ellas. Por lo que el análisis muestra la siguiente información:

Dirección de Estrategia Deportiva:

Acción No.1; Apoyo a eventos internacionales con sede en Guatemala para deportistas de 2.^a y 3.^a línea.

1. La acción cuenta con objetivo general que es impulsar y apoyar eventos deportivos logrando un espectáculo de clase mundial, sin embargo, no cuenta con objetivos específicos, estrategias y tácticas a seguir establecidos, únicamente se basa en los objetivos generales y específicos del Plan de Trabajo de la Subgerencia Técnica.
2. La acción sí cuenta con un alcance interno que son los colaboradores de la Subgerencia Técnica y un alcance externo que son las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales, además de los deportistas de las disciplinas a las que se les brinda apoyo.
3. El grupo objetivo de esta acción son las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales y los deportistas a los que se les brinda apoyo.
4. Esta acción es orientada a un corto plazo porque sus actividades se van realizando durante el año de trabajo.
5. La acción es orientada a mediano plazo ya que algunas actividades se realizan con previa organización dependiendo de la magnitud del evento.
6. La acción no es orientada a largo plazo.
7. Sí cuenta con una estructura de costos prevista.
8. Esta acción sí contiene un grupo de acciones, sin embargo, no cuentan con objetivos y metas para satisfacer la acción. Se comenta que cada Federación y Asociación Deportiva Nacional es el organizador principal de los eventos.
9. Esta acción sí cuenta con una organización y planificación de las micro actividades a desarrollar, esto se realiza en conjunto a las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.
10. Sí contempla un presupuesto financiero, no se realiza por la Dirección de Estrategia Deportiva, este queda a cargo de la Coordinación Administrativa de la Subgerencia Técnica.

11. Esta acción sí contiene un grupo de acciones que están vinculadas a la planificación estratégica por la Subgerencia.
12. La acción conforma determinado espacio que son las instalaciones deportivas de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala.
13. Esta acción no cuenta con visión y misión, ni con un documento estratégico, únicamente se guía con los objetivos generales y específicos del Plan de Trabajo de la Subgerencia Técnica.

Acción No.2; Coberturas o pruebas a 21 disciplinas deportivas priorizadas.

- Se comenta que esta acción no se está desarrollando porque se encuentra en espera de la aprobación de modificación, sustitución o eliminación de la acción.

Acción No.3; Cobertura o pruebas a 93 disciplinas deportivas.

- Se comenta que esta acción no se está desarrollando porque se encuentra en espera de la aprobación de modificación, sustitución o eliminación de la acción.

Acción No.4; Gestión de ficha técnica del deportista.

1. La acción sí cuenta con objetivo general que es el 100% de deportistas priorizados registrados en el sistema "Ficha de Información Estratégica del Deportista", sin embargo, no cuenta con objetivos específicos, estrategias y tácticas a seguir establecidos.
2. La acción sí cuenta con un alcance interno que son los colaboradores técnicos y administrativos de la Subgerencia Técnica, también el personal de ciencias aplicadas. Y también cuenta con un alcance externo que son las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales y los deportistas de segunda y tercera línea.
3. El grupo objetivo de esta acción son las líneas de desarrollo deportivo (1.^a y 2.^a línea).
4. Esta acción es orientada a un corto plazo porque sus actividades se van realizando durante el año de trabajo.
5. La acción es orientada a mediano plazo ya que se les brinda un seguimiento anual a los deportistas.
6. La acción no es orientada a largo plazo, sin embargo, se ha realizado durante cinco años consecutivos desde que se creó la dirección.

7. No cuenta con una estructura de costos prevista, solo sí se involucra la creación del sistema que se está desarrollando que será una herramienta más automatizada.
8. Esta acción sí contiene un grupo de acciones, que se contemplan en cronogramas de trabajo.
9. Esta acción sí cuenta con una organización y planificación de las micro actividades a desarrollar, esto se realiza en conjunto a las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.
10. La creación del nuevo sistema sí contempla un presupuesto financiero, no se realiza por la Dirección de Estrategia Deportiva, este queda a cargo de la Coordinación Administrativa de la Subgerencia Técnica. Sin embargo, la gestión de la ficha técnica no contempla un presupuesto financiero.
11. Esta acción sí contiene acciones que están vinculadas a la planificación estratégica por la Subgerencia.
12. La acción no conforma determinado espacio ya que se realiza desde las oficinas desde la Subgerencia. Algunas veces se realizan reuniones presenciales.
13. Esta acción no cuenta con visión y misión, ni con un documento estratégico, únicamente se guía con los objetivos generales y específicos del Plan de Trabajo de la Subgerencia Técnica.

Acción No.5; Seguimiento al proceso de preparación deportiva.

1. La acción sí cuenta con objetivo general que es dar seguimiento a los procesos fundamentales de la preparación de los deportistas, sin embargo, no cuenta con objetivos específicos, estrategias y tácticas a seguir establecidos.
2. La acción sí cuenta con un alcance externo que son las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales, además de los deportistas de las disciplinas a las que se les brinda el seguimiento.
3. El grupo objetivo de esta acción son las líneas de desarrollo deportivo (1.^a y 2.^a línea).
4. Esta acción es orientada a un corto plazo porque los planes de los deportistas se van realizando con un enfoque de trabajo.
5. La acción es orientada a mediano plazo ya que se le brinda un seguimiento al proceso de preparación de los deportistas.
6. La acción no es orientada a largo plazo, sin embargo, se ha realizado durante cinco años consecutivos desde que se creó la dirección.

7. No cuenta con una estructura de costos prevista, ya que en coordinación con la Dirección de Apoyo, Éxito y Retención al Talento Deportivo se evalúa la aprobación de costos para apoyos de campamentos o competencias de fogueo de los deportistas.
8. Esta acción sí contiene un grupo de acciones, que se evalúan en cronogramas de competencias y campamentos junto a las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.
9. Esta acción sí cuenta con una organización y planificación de las micro actividades a desarrollar, esto se realiza en conjunto a las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales y el área de ciencias aplicadas de la Subgerencia Técnica.
10. Sí contempla un presupuesto financiero, no se realiza por la Dirección de Estrategia Deportiva, este queda a cargo de la Coordinación Administrativa de la Subgerencia Técnica.
11. Esta acción sí contiene acciones que contribuyen al cumplimiento de la planificación estratégica por la Subgerencia.
12. La acción sí conforma un espacio ya que se realiza en la cobertura de pruebas o eventos y en las reuniones presenciales.
13. Esta acción no cuenta con visión y misión, ni con un documento estratégico, únicamente se guía con los objetivos generales y específicos del Plan de Trabajo de la Subgerencia Técnica.

Acción No.6; Realización de 1,200 visitas a entrenamientos de los atletas del Programa de Retención de Talento.

1. La acción sí cuenta con objetivo general que es dar seguimiento a los procesos fundamentales de la preparación de los deportistas, sin embargo, no cuenta con objetivos específicos, estrategias y tácticas a seguir establecidos.
2. La acción sí cuenta con un alcance interno en el cual está involucrado el personal técnico administrativo de la Subgerencia Técnica y externo que son las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales, además de los deportistas de las disciplinas a las que se les realizan las visitas.
3. El grupo objetivo de esta acción son las líneas de desarrollo deportivo (1.^a y 2.^a línea).
4. Esta acción es orientada a un corto plazo porque las visitas se van realizando con una programación mensual.

5. La acción no es orientada a mediano plazo ya que se realiza mensualmente, sin embargo, se realiza un análisis al tener varias visitas técnicas.
6. La acción no es orientada a largo plazo, sin embargo, se ha realizado durante cinco años consecutivos desde que se creó la dirección.
7. No cuenta con una estructura de costos prevista, únicamente el recurso personal que realiza las visitas.
8. Esta acción sí contiene un grupo de acciones, en las cuales se realiza la coordinación de las visitas y el seguimiento con reuniones presenciales o virtuales para analizar la información recolectada en la visita.
9. Esta acción sí cuenta con una organización y planificación de las micro actividades a desarrollar, esto se realiza en conjunto a las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales y el área de ciencias aplicadas de la Subgerencia Técnica.
10. Sí contempla un presupuesto financiero, no se realiza por la Dirección de Estrategia Deportiva, este queda a cargo de la Coordinación Administrativa de la Subgerencia Técnica.
11. Esta acción sí contiene acciones que contribuyen al cumplimiento de la planificación estratégica por la Subgerencia.
12. La acción sí conforma un espacio ya que se realiza fuera y durante los entrenamientos de los deportistas.
13. Esta acción no cuenta con visión y misión, ni con un documento estratégico, únicamente se guía con los objetivos generales y específicos del Plan de Trabajo de la Subgerencia Técnica.

Dirección de Normativa en Excelencia Deportiva:

Acción No.1; Medición de Objetivos de Calidad de la Subgerencia Técnica.

1. La acción sí cuenta con objetivo general que es analizar coordinar y acompañar el proceso de incremento ordenado y sistematizado, no cuenta con objetivos específicos, estrategias y tácticas a seguir establecidos.
2. La acción sí cuenta con un alcance interno que son los colaboradores de la Subgerencia Técnica.
3. El grupo objetivo de esta acción es la Subgerencia Técnica y sus colaboradores quienes tienen un desempeño en sus actividades laborales.
4. Esta acción es orientada a un corto plazo porque se establecen objetivos anuales que deben cumplirse.
5. La acción sí es orientada a mediano plazo, porque se establecen métodos de revisión a mediano plazo.
6. La acción sí es orientada a largo plazo, porque se establecen objetivos a largo plazo.
7. No cuenta con una estructura de costos prevista.
8. Esta acción sí contiene un grupo de acciones, ya que involucra distintos métodos de revisión para cada Federación y Asociación Deportiva Nacional.
9. Esta acción no cuenta con una organización y planificación de las micro actividades a desarrollar, ya que se conforma solo la medición de los objetivos.
10. No contempla un presupuesto financiero.
11. Esta acción sí contiene acciones que contribuyen al cumplimiento de la planificación estratégica por la Subgerencia, porque se da el seguimiento de medición a los objetivos de calidad de la Subgerencia.
12. La acción no conforma un espacio, ya que es un trabajo administrativo que se realiza en las instalaciones laborales.
13. Esta acción no cuenta con visión y misión en su documento estratégico, únicamente se da para medir el cumplimiento de objetivos de calidad.

Acción No.2; Modelo de Rendimiento Deportivo de Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.

1. La acción sí cuenta con objetivo general que es velar por el cumplimiento del Modelo de Rendimiento Deportivo, no cuenta con objetivos específicos, estrategias y tácticas a seguir establecidos.
2. La acción sí cuenta con un alcance interno que son los colaboradores de la Subgerencia Técnica y un alcance externo que son las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales, los deportistas federados y la población guatemalteca vulnerable a la masificación del deporte en Guatemala.
3. El grupo objetivo de esta acción son las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales, los deportistas federados.
4. Esta acción es orientada a un corto plazo porque el Modelo de Rendimiento Deportivo involucra una fase de iniciación deportiva.
5. La acción sí es orientada a mediano plazo, porque el Modelo de Rendimiento Deportivo involucra una fase de formación deportiva
6. La acción sí es orientada a largo plazo porque el Modelo de Rendimiento Deportivo involucra una fase de perfeccionamiento deportivo.
7. No cuenta con una estructura de costos prevista.
8. Esta acción sí contiene un grupo de acciones, ya que involucra distintos métodos de revisión para cada Federación y Asociación Deportiva Nacional.
9. Esta acción no cuenta con una organización y planificación de las micro actividades a desarrollar, ya que se conforma solo la medición de los objetivos.
10. No contempla un presupuesto financiero.
11. Esta acción sí contiene acciones que contribuyen al cumplimiento de la planificación estratégica por la Subgerencia, porque el Modelo de Rendimiento Deportivo establece acciones de cumplimiento.
12. La acción no conforma un espacio, ya que es un trabajo administrativo que se realiza en las instalaciones laborales.
13. Esta acción sí cuenta con visión y misión en su documento estratégico.

Acción No.3; Fortalecer el Modelo de Rendimiento Deportivo de Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales mediante variables que promueven la consecución de objetivos.

1. La acción sí cuenta con objetivo general que es analizar coordinar y acompañar el proceso de incremento ordenado y sistematizado, no cuenta con objetivos específicos, estrategias y tácticas a seguir establecidos.
2. La acción sí cuenta con un alcance interno que son los colaboradores de la Subgerencia Técnica y un alcance externo que son las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.
3. El grupo objetivo de esta acción son las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.
4. Esta acción es orientada a un corto plazo porque se fortalece el Modelo de Rendimiento Deportivo durante un año.
5. La acción sí es orientada a mediano plazo, porque el fortalecimiento del Modelo de Rendimiento Deportivo mediante las variables se acompaña durante un mediano plazo.
6. La acción sí es orientada a largo plazo porque el fortalecimiento al Modelo de Rendimiento Deportivo se ha realizado desde la creación del modelo.
7. No cuenta con una estructura de costos prevista.
8. Esta acción sí contiene un grupo de acciones, ya que se dan reuniones de seguimiento y capacitación con las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.
9. Esta acción sí cuenta con una organización y planificación de las micro actividades a desarrollar, mediante el fortalecimiento y capacitación a las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales y control del modelo.
10. No contempla un presupuesto financiero.
11. Esta acción sí contiene acciones que contribuyen al cumplimiento de la planificación estratégica por la Subgerencia, ya que ayuda a cumplir los procesos deportivos para elevar el nivel del deporte guatemalteco.
12. La acción no conforma un espacio, ya que es un trabajo administrativo que se realiza en las instalaciones laborales.
13. Esta acción no cuenta con visión y misión en su documento estratégico, ya que únicamente es el fortalecimiento al Modelo de Rendimiento Deportivo.

Dirección de Gestión de Desarrollo Deportivo:

Acción No.1; Coordinación y acompañamiento a Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales para la realización de Juegos Deportivos Nacionales.

1. La acción sí cuenta con objetivo general que es establecer, implementar y ejecutar los programas de desarrollo deportivo. Sus objetivos específicos son: verificar que los Juegos Deportivos Nacionales sean orientados a la aplicación de los procedimientos de búsqueda, selección y apoyo a talentos deportivos. Sus estrategias son: avalar las bases de competencias de los Juegos Deportivos Nacionales de cada disciplina, también verificar que se lleve el control de los resultados de los eventos que se realicen tanto departamentales de clasificatorios como los Juegos Nacionales. Las tácticas que se desarrollan son: organizar la cobertura de los eventos de cada disciplina de las diferentes Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.
2. La acción sí cuenta con un alcance interno que son los colaboradores de la Subgerencia Técnica y un alcance externo que son las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales, además de los deportistas de las disciplinas.
3. El grupo objetivo de esta acción son las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.
4. Esta acción es orientada a un corto plazo porque los eventos de Juegos Deportivos Nacionales se realizan una vez al año.
5. La acción no es orientada a mediano plazo.
6. La acción no es orientada a largo plazo.
7. Sí cuenta con una estructura de costos prevista, ya que se realiza una estructura en conjunto a las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.
8. Esta acción sí contiene un grupo de acciones por cada Federación y Asociación Deportiva Nacional.
9. Esta acción sí cuenta con una organización y planificación de las micro actividades a desarrollar, esto se realiza en conjunto a las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales mediante cronogramas y reuniones de seguimiento y coordinación.
10. Sí contempla un presupuesto financiero, la Dirección de Gestión de Desarrollo Deportivo realiza un presupuesto que es avalado por la Coordinación Administrativa de la Subgerencia Técnica.

11. Esta acción sí contiene acciones que contribuyen al cumplimiento de la planificación estratégica por la Subgerencia, por medio del Modelo de Rendimiento Deportivo que es la masificación, iniciación y desarrollo deportivo.
12. La acción sí conforma un espacio ya que se realiza en las instalaciones deportivas y las reuniones de seguimiento de la coordinación de los eventos.
13. Esta acción sí cuenta con visión y misión en su documento estratégico.

Dirección de Acondicionamiento Deportivo:

Acción No.1; Dotación de implementación de acondicionamiento deportivo a nivel nacional a los Centros de Acondicionamiento Deportivo.

1. La acción sí cuenta con objetivo general que es mejorar la preparación física de los deportistas, sí cuenta con objetivos específicos, sin embargo, no cuenta con estrategias y tácticas a seguir establecidos.
2. La acción sí cuenta con un alcance interno en el cual está involucrado el personal de acondicionamiento deportivo de la Subgerencia Técnica y externo que son los deportistas de las diferentes Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.
3. El grupo objetivo de esta acción son los deportistas de las diferentes líneas de desarrollo deportivo de cada Federación y Asociación Deportiva Nacional.
4. Esta acción sí es orientada a un corto plazo porque se cumplen las dotaciones en menos de un año.
5. La acción sí es orientada a mediano plazo ya que se realizan dotaciones de implementación deportiva de infraestructura junto a las Subgerencia de Infraestructura de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala.
6. La acción sí es orientada a un largo plazo ya que se tiene un plan de mejora de infraestructura deportiva.
7. Sí cuenta con una estructura de costos prevista, por medio del personal de la Dirección de Acondicionamiento Deportivo y el personal de Coordinación Administrativa de la Subgerencia Técnica.
8. Esta acción sí contiene un grupo de acciones, ya que se tiene programada la dotación para cada Centro Nacional de Acondicionamiento Deportivo del país.
9. Esta acción sí cuenta con una organización y planificación de las micro actividades a desarrollar para la dotación de implementación en cada uno de los centros.

10. Esta acción sí cuenta con un presupuesto financiero establecido junto a la Coordinación administrativa de la Subgerencia Técnica.
11. Esta acción sí contiene acciones que contribuyen al cumplimiento de la planificación estratégica por la Subgerencia.
12. La acción sí conforma un espacio ya que se realiza en los Centros Nacionales de Acondicionamiento Deportivo.
13. Esta acción sí cuenta con visión y misión, no con un documento estratégico, únicamente se guía con los objetivos generales y específicos del Plan de Trabajo de la Subgerencia Técnica.

Acción No.2; Plan de Fortalecimiento de la Preparación Física.

1. La acción sí cuenta con objetivo general que es mejorar la preparación física de los deportistas, sí cuenta con objetivos específicos, sin embargo, no cuenta con estrategias y tácticas a seguir establecidos. La acción 1 y la acción 2 se rigen bajo el mismo objetivo general y específico de la Dirección de Acondicionamiento Deportivo de la Subgerencia Técnica.
2. La acción sí cuenta con un alcance interno en el cual está involucrado el personal de acondicionamiento deportivo de la Subgerencia Técnica y externo que son los deportistas de las diferentes Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.
3. El grupo objetivo de esta acción son los deportistas de las diferentes líneas de desarrollo deportivo de cada Federación y Asociación Deportiva Nacional.
4. Esta acción sí es orientada a un corto plazo porque se cumplen con los planes de fortalecimiento a la preparación de cada atleta.
5. La acción sí es orientada a mediano plazo ya que se realizan planes de fortalecimiento a atletas que involucran de 1 a 3 años de preparación para un evento en específico.
6. La acción no es orientada a largo plazo ya que no existen planes de fortalecimiento de los deportistas de más de 3 años.
7. Sí cuenta con una estructura de costos prevista, sin embargo, es únicamente el recurso del personal de la Dirección de Acondicionamiento Deportivo.
8. Esta acción sí contiene un grupo de acciones, ya que se tienen planeados los entrenamientos de preparación física de los deportistas.

- 9.** Esta acción sí cuenta con una organización y planificación de las micro actividades a desarrollar porque se realizan planes del número de entrenamientos de preparación física desde años, meses, semanas y días de entrenamiento.
- 10.** Esta acción sí cuenta con un presupuesto financiero establecido junto a la Coordinación Administrativa de la Subgerencia Técnica, sin embargo, únicamente es respecto a los temas de infraestructura y equipamiento, la acción de realizar un plan de fortalecimiento para la preparación física de los deportistas no conlleva un recurso económico.
- 11.** Esta acción sí contiene acciones que contribuyen al cumplimiento de la planificación estratégica por la Subgerencia.
- 12.** La acción sí conforma un espacio ya que se realiza en los Centros Nacionales de Acondicionamiento Deportivo.
- 13.** Esta acción sí cuenta con visión y misión, no con un documento estratégico, únicamente se guía con los objetivos generales y específicos del Plan de Trabajo de la Subgerencia Técnica.

Coordinación Administrativa:

Acción No.1; Desarrollo de capacitaciones internas para personal de la Subgerencia Técnica.

Acción No.2; Contratación de personal para las diferentes áreas administrativas y técnicas del Subgrupo 18.

- Dichas acciones se desarrollan en el mes de diciembre por el Coordinador Administrativo y el Coordinador de Proyectos Institucionales de la Subgerencia Técnica.

Dirección de Programas Técnicos Interinstitucionales y de Cooperación:

Acción No.1; Desarrollar actividades propuestas por el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación (CONADER).

- Dicha acción será analizada en el transcurso del mes de diciembre, ya que se prevé trabajar las actividades del Consejo Nacional del Deporte y la Recreación (CONADER) junto a la Comisión Técnica de la Subgerencia Técnica.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

La planeación estratégica es la herramienta utilizada por organizaciones deportivas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de instrumentos estratégicos; la idea de la planeación estratégica es poder formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, que se deben desarrollar de una forma interfuncional con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto. (Quiroa, 2020)

Los instrumentos estratégicos son las herramientas que se establecen para el desarrollo de una planeación estratégica adecuada, estas pueden ser:

El plan que es un conjunto de medidas cuya aplicación tiene como propósito alcanzar objetivos estratégicos, un plan es el nivel máximo de estructuración y organización de una acción, pues en este todo se ve a nivel macro. Para que un plan pueda llevarse adelante en la realidad, necesita desglosarse en programas, los cuales están constituidos por partes más pequeñas que son los proyectos. (Navicelli, 2021 - 2023).

Un plan necesita acomodarse al contexto con dinamismo y con situaciones concretas en donde desea aplicarse, por lo que un plan se caracteriza por:

- Establece objetivos generales, específicos, estrategias y tácticas a seguir.
- Establece un mecanismo de control, seguimiento y evaluación.
- Lo conforma determinado tiempo y espacio.
- Se aplica a diferentes sectores, direcciones o coordinaciones.
- Contempla un presupuesto financiero.

Los programas son un conjunto organizado e integrado por actividades, servicios o procesos que se expresan por medio de proyectos que están relacionados y coordinados entre sí. Un programa debe de establecerse de acuerdo con el plan estratégico y lo que se desea lograr para separar, contextualizar y dirigir el programa al momento de aplicarse o desarrollarse todos los proyectos. Las acciones o intervenciones de un programa van orientadas hacia el mediano plazo, en el que se establecen objetivos y metas específicas del conjunto de acciones o intervenciones que lo componen y que, a su vez, cumplen con un objetivo de la planeación estratégica establecida.

Y los proyectos que son el modo en el que se va a realizar la actividad, se debe recoger una planificación del conjunto de actividades, así como la forma de llevarlas a cabo y, por último, también debe incluir el detalle del conjunto de recursos y medios necesarios para llevarlo a cabo. Se realizan para dar seguimiento y cumplimiento a la planificación descrita en los planes y programas establecidos con anterioridad. (Morales, 2020)

Los instrumentos estratégicos deben tener bases estructuradas de gestión deportiva para aportar posibilidades de formación más amplias entre el enfoque operativo y sus principales actores: atletas, entrenadores, directivos o subgerencias involucradas. Por lo que a continuación, se desarrollan los cinco aspectos fundamentales de la cultura de gestión deportiva que deben tomarse en cuenta al implementar los instrumentos de una manera eficaz y que tengan un impacto positivo en el deporte federado de Guatemala.

Cada organización deportiva tiene en su entorno un conjunto de oportunidades que al mismo tiempo le plantean retos, por lo tanto, es importante que la organización analice el flujo que puedan ejercer las diferentes áreas sobre su gestión para ser lo más eficaz posible a la hora de ofrecer sus servicios. En su entorno pueden involucrarse áreas como: factores políticos, factores socioculturales, factores económicos y factores legales.

Por lo que debemos ser claros en cuanto al papel de la organización en el establecimiento de la política deportiva; debemos tener un sistema de revisión del entorno de la organización y los cambios que se producen para que en caso sea necesario, ajustar el funcionamiento de la organización dependiendo de los resultados de dicha revisión. (Human Kinetics, 2008)

La aplicación de una estrategia, de un plan dirigido a conseguir fines y objetivos a largo plazo y asignar los recursos necesarios para poder cumplirlos, se puede representar como un proceso sencillo en cinco pasos: preparación, diagnóstico, objetivos, planificación y evaluación.

La primera sección destaca la fase de preparación del proceso de planeación, presentado en la segunda el análisis del entorno; la tercera sección analiza la función de la visión, de la misión y de los objetivos como guías del plan y la cuarta presenta la forma en que se pueden desarrollar los planes con el fin de alcanzar los objetivos y por último, la quinta sección trata del control y de la evaluación del plan.

Es importante conocer que los objetivos estratégicos son las herramientas de las organizaciones deportivas para tratar los cambios importantes, la competitividad, los temas sociales y las oportunidades comerciales. Ya que suponen un punto de vista tanto interno como externo y se vinculan con los interesados, el mercado, los servicios, las oportunidades y los retos tecnológicos. (Human Kinetics, 2008)

Los recursos humanos son fundamentales para que la organización funcione con eficacia y son así mismo necesarios para obtener otros recursos como los económicos. Uno de los retos de la gestión de recursos humanos es establecer normas y condiciones que permitan que el personal funcione de tal modo que sirva de ayuda y no suponga un obstáculo para el desarrollo de las actividades.

Es importante crear el manual de personal, que ayude tanto al personal empleado como al voluntario a entender su cometido, también desarrollar descripciones de los puestos de la organización y revisar con regularidad las normas administrativas para asegurarse que siguen siendo importantes para que estas se cumplan con mayor facilidad. (Human Kinetics, 2008)

La gestión económica es el control y la información sobre los movimientos contables de una organización, de forma prudente y acorde con la ley. La gestión económica exige, por un lado, plantear una estrategia detallada desde el punto de vista de la planeación; por otro, aplicarla y buscar un modo de articular la información. Es el proceso por el que una organización concibe, presupuesta, aplica e informa de sus actividades de un modo regular; por lo tanto, la utilización transparente y eficaz de los recursos es esencial para asegurar la economía y el crecimiento de la organización deportiva. La planificación económica es el proceso que ayuda a evaluar la situación económica de la organización, a determinar sus metas y objetivos y a desarrollar estrategias que fomenten el control de la economía para poder conseguir las metas fijadas. (Human Kinetics, 2008)

El marketing en organizaciones deportivas se compone primordialmente de imágenes, valores, ideas y servicios más que de productos propiamente dichos. Para conseguir un buen marketing de las organizaciones deportivas es necesario determinar primero los servicios de los cuales disponen y el modo en que pueden ofrecerse.

Luego de haber determinado los servicios, necesitamos realizar una segmentación del mercado al cual irán dirigidas nuestras acciones; es muy importante analizar el mercado ya que conoceremos las características que marcarán la diferencia para dividirlos en grupos a los que se dirigirán las actividades de marketing. (Human Kinetics, 2008)

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG) es la encargada de regir, apoyar y unificar a las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN).

Las Federaciones Deportivas Nacionales son organismos que cumplen funciones de interés público y social, constituidas para organizar administrativa y técnicamente, en orden nacional su deporte. (“¿Qué es una liga deportiva en el sistema nacional de deporte?”)

Y las Asociaciones Deportivas Nacionales son organismos de derecho privado constituidas por un número mínimo de clubes promotores que fomentan y organizan la práctica deportiva o de varias modalidades deportivas.

En Guatemala, un organismo encargado de dirigir los fondos públicos dirigidos hacia el deporte también es el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación (CONADER), en donde hacen énfasis en la recreación, que es la manera en la que una persona se divierte, se alegra o deleita en búsqueda de distracción en medio de actividades como el trabajo u obligaciones cotidianas.

El Consejo Nacional del Deporte y la Recreación (CONADER) y la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG), dirigen su planificación acorde a lo que la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) dicta en el manejo de planes, programas y proyectos e intervenciones para llevar el deporte a la población guatemalteca. El deporte es la actividad física que está regida por determinadas normas en las que se hace prueba con o sin competencia de habilidad, destreza o fuerza física. (Equipo Editorial, 2023)

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG) se enfoca en el deporte federado, que es la actividad deportiva realizada bajo la tutela de una federación o asociación deportiva, en establecimientos deportivos regidos siempre por un ente madre debidamente registrado jurídicamente. En la actualidad, en Guatemala existen 47 Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN).

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG), ha construido los Centros Nacionales de Acondicionamiento Deportivo (CENAD) y los Centro de Acondicionamiento Deportivo Departamental (CADD), ya que se cree firmemente que los atletas deben de tener un acondicionamiento deportivo integro, es decir, mantener y desarrollar un nivel óptimo de fuerza, resistencia y agilidad para llevar a cabo actividades cotidianas, por medio de actividades físicas.

El deporte olímpico es toda aquella disciplina deportiva que se disputa en los Juegos Olímpicos de verano e invierno. En Guatemala un ciclo olímpico se compone de cuatro eventos distribuidos en cuatro años, los cuales van filtrando poco a poco la calidad de los atletas que asisten, ya que en cada evento participan países deportivamente mucho más potencializados.

La gestión de apoyo a los deportistas con una proyección a participar y representar a Guatemala en un Ciclo Olímpico ha sido impulsada mediante el Programa de Retención de Talentos, que es un modelo impulsado por la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG) para asegurar el desarrollo de los deportistas a largo plazo, brindando apoyo y facilidades integrales en beneficio de los atletas pertenecientes.

El Programa de Retención de Talentos está dividido en 4 líneas de apoyo, estas se identifican de la siguiente manera:

1. **Atletas de 1.ª línea:** atletas de alto rendimiento que están participando o que se encuentran con altas posibilidades de participar en un evento del ciclo olímpico actual.
2. **Atletas de 2.ª línea:** atletas que se están preparando y se encuentran con altas posibilidades de participar en un evento del próximo ciclo olímpico (4 años más tarde). Atletas susceptibles a ser el cambio generacional de los atletas de la actualidad.
3. **Atletas de 3.ª línea:** atletas que están iniciando su preparación y tendrán procesos competitivos que les brindarán altas posibilidades de participar en un evento de ciclo olímpico (8 años más tarde). Atletas susceptibles a ser el cambio generacional de los atletas pertenecientes a la 2.ª línea.
4. **Atletas de 4.ª línea:** atletas que están en etapa de formación, en los cuales se identifican posibles talentos que tendrán procesos preparativos y competitivos que les brindarán altas posibilidades de participar en un evento de ciclo olímpico (12 años más tarde). Atletas que se están formando para ser el cambio generacional de los atletas pertenecientes a la 3.ª línea.

- **Plan Estratégico Institucional 2023-2027**

El Plan Estratégico Institucional es un documento interno de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG) en el cual se representa la estrategia multianual de vuelo para los años 2023, 2024, 2025, 2026 y 2027. En este se expresan los dos retos estratégicos: 1. Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales con excelentes condiciones de infraestructura, equipamiento, tecnología e innovación y

entrenadores, técnicos, administrativos y dirigentes para el óptimo desarrollo integral de los deportistas a largo plazo. 2. Principios y valores fundamentales en el deporte federado.

A través del plan estratégico institucional se trabajarán cinco ejes por los cuales se distribuyen los planes, programas, proyectos y acciones de la institución. Los cinco ejes impactan a todas las unidades de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG), por lo que a continuación se presentan los ejes del plan estratégico:

- 1. Desarrollo integral del deportista:** se trabaja en el diseño, implementación y perfeccionamiento del “Plan de Desarrollo del deportista a largo plazo” en todas las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.
- 2. Promover valores como cultura:** se busca inspirar a la sociedad, promoviendo la difusión de los principios fundamentales y valores del deporte, como instrumento de desarrollo y paz, a través de la formación de deportistas, entrenadores, árbitros y preparadores físicos en temas de valores e interculturalidad.
- 3. Consolidar la gestión conjunta (CDAG – FADN):** se continúa fortaleciendo el alineamiento, la coordinación operativa y el trabajo conjunto entre las institucionales del sistema del deporte federado y los deportistas.

4. **Cultura de excelencia:** se brinda un servicio oportuno y atención satisfactoria a todas las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales, a través de procesos eficientes y precisos, proporcionando para ellos oportunidades de desarrollo integral a los colaboradores del sistema del deporte federado.
5. **Eficiencia y transparencia en el manejo de recursos:** se busca asegurar la transparencia, priorización y efectividad en el uso de los recursos, contando para ello con sistemas eficientes tanto administrativos, financieros, como contables, fortaleciendo las buenas prácticas de gobernanza.

Específicamente, la Subgerencia Técnica trabaja sobre el eje de “**Desarrollo integral del deportista**”, enfocándose en el diseño, implementación y perfeccionamiento del “Plan de desarrollo del deportista a largo plazo” en todas las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN), trabajando para el bienestar integral de los deportistas, salud mental, emocional y física.

La Subgerencia Técnica impacta directamente en el desarrollo integral del deportista con los siguientes objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores:

1	Objetivo Estratégico	Desarrollar e implementar el Plan del deportista a largo plazo en conjunto con FADN.
	Indicador	% de FADN con Plan de desarrollo del deportista a largo plazo.
2	Objetivo Estratégico	Desarrollar e implementar el Plan del deportista a largo plazo en conjunto con FADN.
	Indicador	% de incremento de deportistas en la Matrícula Sistemática Nacional.
3	Objetivo Estratégico	Contar con un Modelo de Rendimiento Deportivo para mejorar la Calidad Técnica de las FADN.
	Indicador	% de FADN evaluadas según el Modelo de Rendimiento Deportivo.
4	Objetivo Estratégico	Asegurar que los requerimientos del desarrollo del deportista a largo plazo estén alineados al Modelo del Rendimiento Deportivo.
	Indicador	% de manuales consensuados en revisión y actualización del Modelo de Rendimiento Deportivo en conjunto con las FADN.

- **Plan Operativo Anual 2023**

El Plan Operativo Anual es un documento interno de la Subgerencia Técnica de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG) en el cual se representa la estrategia anual para la operativización de los objetivos estratégicos planteados en el plan estratégico institucional.

En este documento se manejan los planes, programas, proyectos y acciones que va a realizar la Subgerencia Técnica para el correcto cumplimiento de sus responsabilidades como unidad sustantiva de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG). Cada plan, programa, proyecto y acción debe ser alineados a los cuatro objetivos.

Capítulo 3

3. Marco Metodológico

3.1 Objetivos

- **Objetivos generales:**

Determinar los elementos para la implementación del manual de instrumentos estratégicos, respaldado en la información recopilada para la construcción y ejecución de intervenciones de la Subgerencia Técnica de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG).

Identificar irregularidades en la gestión de los instrumentos estratégicos que producen fallas en la formulación de instrumentos en la Subgerencia Técnica de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG).

- **Objetivos específicos:**

- Identificar los elementos que ayudan a una entidad deportiva a alcanzar sus objetivos mediante la planeación estratégica.
- Buscar los factores que contribuyen al éxito de la planeación estratégica en las entidades deportivas.
- Determinar los desafíos que enfrentan las entidades deportivas al implementar la planeación estratégica.

3.2 Investigación

Para este estudio se realizará una investigación exploratoria, esta se utiliza para la indagación de un tema, cuando no existen investigaciones o estudios previos al tema de interés, cuando el conocimiento es vago e impreciso o cuando se desea obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo. (Asteguieta, 2016)

Durante la investigación se utilizará el método cualitativo, en el cual se interpreta la información y los resultados se presentan de forma ilustrativa o narrativa. Permite conocer el comportamiento del consumidor, la naturaleza de sus motivaciones y los frenos psicológicos y tiene como objeto investigar motivos o razones de compra. (Asteguieta, 2016)

En el método cualitativo, siempre se eligen muestras pequeñas, por lo general son no aleatorias, o sea se aplican distintos criterios para la selección de los sujetos. Debido a que las muestras son pequeñas, una de sus desventajas es la falta de representatividad en la generalización de los resultados obtenidos. (Asteguieta, 2016)

La recolección de datos de investigación se realizará por medio de entrevistas a profundidad con los diferentes directores de la Subgerencia Técnica de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG), estas también son llamadas entrevistas abiertas o de estudio de caso.

La entrevista a profundidad es una conversación que se realiza entre personas, una llamada entrevistador quien dirige la entrevista y otra llamada entrevistado o sujeto que es la que opina sobre los temas de interés. Para llevarla a cabo se recomienda hacerla en un ambiente de tranquilidad, donde el entrevistador desarrolla una plática fluida con el entrevistado y donde se obtendrá la información requerida. (Asteguieta, 2016)

Para el cálculo de la muestra, se realizará el método no probabilístico, son los que no usan leyes de probabilidad para el tamaño de la muestra, por lo que ésta se elige, no se calcula y cada elección muestral a seleccionar, es desconocida. En este caso se utilizará por conveniencia del investigador, ya que se eligen sujetos porque se encuentran en un lugar y momento adecuados describiendo por qué sí puede calificar para profundizar en el estudio o bien por qué serán desechados. (Asteguieta, 2016)

3.3 Investigación de campo

Se tiene disponibilidad de los miembros de la Subgerencia Técnica de la confederación, en un tiempo particular para analizar la ejecución de las intervenciones y la formulación de futuras intervenciones a implementarse.

La población serán los colaboradores de la Subgerencia Técnica Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG). El tamaño de la muestra será de 10 personas:

Puestos	Personas
Subgerente Técnico	1
Directores de la Subgerencia Técnica	4
Colaboradores Estratégicos	4
Analista POA Subgerencia Técnica	1
Total	10

- Subgerente Técnico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG).
- Directores de la Subgerencia Técnica de la confederación.
- Colaboradores de la Dirección de Estrategia Deportiva, ya que son personas que ejecutan los instrumentos.
- Analista de Gestión de la Estrategia de la Subgerencia de Desarrollo Institucional, ya que es quien analiza el plan operativo anual de la Subgerencia Técnica.

Capítulo 4

4. Presentación de Resultados

- **Análisis Factorial**

Los resultados de la presente investigación se presentarán mediante un análisis factorial, es la presentación de resultados cualitativos que más sobresalieron o destacaron en la investigación y que serán de interés para el investigador. (Asteguieta, 2016)

Para la presentación de los resultados se colocarán los objetivos específicos, luego se colocará la pregunta realizada y seguido a esto se destacará la información más relevante que se ha obtenido de la investigación.

4.1 Resultados

- **Identificar los elementos que ayudan a una entidad deportiva a alcanzar sus objetivos mediante la planeación estratégica.**
- ***¿Qué buscamos alcanzar mediante la implementación de instrumentos estratégicos en la confederación?***

Se busca lograr los objetivos de la confederación, por lo que es necesario planificar el entrenamiento deportivo, definiendo objetivos y metas de mediano y largo plazo; también establecer una estructura organizativa adecuada, para dar uso de las herramientas para la mejora de la gestión de atletas tomando en cuenta el seguimiento del rendimiento y, por último, un plan como organización o equipo deportivo sobre cómo lograr objetivos particulares. Sin embargo, el Subgerente Técnico indicó: “Considero que el implementar estos instrumentos conlleva a que se dé un orden en las actividades más sustanciales que se desarrollan, enfocando los esfuerzos en identificar una línea de trabajo para establecer una secuencia lógica que permita facilitar los procesos”.

- ***¿Cuáles son los elementos clave que han sido de éxito en un proceso de implementación de planeación estratégica de otras entidades deportivas?***

En otras entidades deportivas para lograr orden, compromiso y aumentar el nivel de disciplina en una organización se define la situación actual de la entidad con un diagnóstico, implicando a todos los líderes de la institución, orientando y apoyando para la definición del plan estratégico; también han definido el plan estratégico a todo nivel que involucra planes, programas y proyectos de calidad. Por lo que el director de gestión de desarrollo deportivo ha mencionado: “Otras entidades deportivas han cumplido con todos los procesos en tiempo con una buena organización con métodos de seguimiento y control para el cumplimiento de objetivos y satisfacción de las federaciones”.

- ***¿Cuál es la función de la visión y la misión de la confederación en la implementación de instrumentos estratégicos?***

La función de la visión y la misión es llevar al deporte federado a otro nivel y desarrollar deportistas de calidad mundial; para esto es necesario tener una guía del plan a ejecutarse, tener estructura y objetivos claros, definir el plan estratégico a todo nivel, establecer el camino que debe seguirse para alcanzar las metas trazadas, marcar el camino hacia donde se deben dirigir las metas y esfuerzos de todas las unidades, hacer seguimiento y desarrollo de los procesos deportivos de los atletas, y hacer del deporte una herramienta social para beneficiar a los guatemaltecos. Sin embargo, se resalta la respuesta de la Analista de Gestión de la Estrategia: “La función de la misión y la visión es fundamental porque establece el camino que debe seguirse para alcanzar las metas trazadas, ya que estos conceptos permiten definir los pilares sobre los que se sustentará la estrategia de la institución”.

- ***De acuerdo con el comportamiento de los planes, programas y proyectos existentes en la confederación ¿Qué elementos han determinado el éxito de los instrumentos?***

El éxito de los instrumentos se ha determinado mediante la integración de todos los planes y llevarlos a un mismo centro; desarrollando un deporte de calidad mundial, para ello es necesario contar con objetivos generales y específicos, la correcta planificación de metas y objetivos, la coordinación y el trabajo en equipo.

Parte importante del desarrollo de los instrumentos es el seguimiento y el compromiso de las personas que han liderado estos proyectos, ya que cuentan con criterios que sirven para tomar mejores decisiones y así orientar el esfuerzo al objetivo planteado.

- **Buscar los factores que contribuyen al éxito de la planeación estratégica en las entidades deportivas.**
- ***¿Cómo se involucran los colaboradores en el desarrollo de instrumentos estratégicos de la confederación?***

En la confederación se busca tener una organización efectiva, por lo que es importante que cada miembro del equipo se sienta comprometido con la parte que le corresponde y que la unidad de trabajo y las gestiones que realicen sean fundamentales para el éxito de la organización de los planes, programas y proyectos. Para lograr esto, existe una unidad en específico, experta en los procesos para involucrar a todos los miembros del equipo; cada uno de los miembros del equipo debe aportar acciones de seguimiento y retroalimentación en cuanto al estado de avance de planes, programas y proyectos. Definiendo las actividades principales de cada miembro, dirección y unidad de la confederación, se logra que cada miembro del equipo se involucre y se sienta parte de la organización. Sin embargo, la analista de gestión de la estrategia resaltó que “no todos participan en el desarrollo de instrumentos estratégicos, ya que, dependiendo las funciones del puesto de cada integrante, es así como tiene o no tiene relación con el desarrollo de instrumentos estratégicos” lo cual es totalmente verídico, ya que existen algunas unidades administrativas en la confederación que son totalmente de gestión interna.

- ***¿Cuál es el impacto interno que genera la implementación de un instrumento estratégico?***

El impacto que genera la implementación de un instrumento estratégico en la institución se divide en algunas fases: primero surge la necesidad de capacitación y organización del personal, luego se estudian y evalúan cada una de las guías y manuales deportivos. Esto permite, asegurar el cumplimiento de objetivos y promueve la optimización de los recursos de la institución, el compromiso de los grupos de trabajo y puede alertar los riesgos en la toma de decisiones. Asimismo, el Director de Alto Rendimiento Deportivo Federado menciona, lo siguiente:

“El coordinar acciones de todas las unidades es esencial para impactar en la eficiencia y eficacia, es decir, en lograr las metas que se tienen como institución, permitiendo que se logren con el menor recurso posible y en el menor tiempo”.

- ***¿Creen que la adaptabilidad y flexibilidad de los directores y coordinadores de la Subgerencia Técnica influye a la implementación de instrumentos estratégicos?***

La adaptabilidad y flexibilidad de los directores y coordinadores de la confederación influyen de manera positiva; contribuyen a la adaptabilidad de los instrumentos y aplicabilidad de estos en la coordinación de acciones de todas las unidades para en el alcance de metas que se tienen como institución, permitiendo que se logren con el menor recurso posible y en el menor tiempo.

- ***¿Cuáles son los factores internos y externos que contribuyen al éxito de la planeación estratégica en CDAG?***

Los factores internos y externos que contribuyen al éxito del desarrollo de instrumentos estratégicos en la confederación buscan lograr el alto potencial deportivo, físico, psicológico y emocional de los atletas, siendo necesario que todo parta de lo interno y que la organización esté bien estructurada. Es importante tener en cuenta los aspectos económicos, socioculturales y legales son factores fundamentales para lograr una orientación sistémica del desarrollo deportivo. Por lo que el Subgerente Técnico menciona: “La coordinación entre unidades, la orientación sistémica del desarrollo deportivo y la optimización de los recursos económicos son fundamentales para lograr una organización exitosa hablando en términos de planificación”.

- **Determinar los desafíos que enfrentan las entidades deportivas al implementar la planeación estratégica.**

- ***¿Cuáles son los obstáculos más comunes que se han encontrado en la implementación de la planeación estratégica en la confederación?***

La gestión de los planes, programas y proyectos de la confederación puede enfrentar diversos obstáculos, como la falta de presupuesto, el factor tiempo y logística, la falta de condiciones adecuadas, la falta de un equipo multidisciplinario experto en el tema, la falta de responsabilidad

y compromiso por parte de las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN) y la falta de comunicación efectiva al momento de empezar el proceso. Sin embargo, la Analista de Gestión de la Estrategia ha mencionado: “La dependencia de acciones y cumplimiento de otras entidades externas es uno de los mayores obstáculos que enfrentamos”.

- ***¿Cuál es el impacto de la falta de recursos y presupuesto en la aplicación de instrumentos estratégicos en la confederación?***

El impacto de la falta de recursos y presupuesto es la limitación a la realización de programas y la falta de cumplimiento de objetivos son algunos de los resultados negativos que pueden surgir si no se superan estos obstáculos económicos. A lo que el Director de Estrategia Deportiva de la Subgerencia Técnica menciona: “Parte fundamental para el desarrollo de planes, programas y proyectos es alinear las prioridades estratégicas al presupuesto establecido, ya que con esto logramos ajustar cada plan, cada programa y cada proyecto de acuerdo con su prioridad”.

- ***¿Cómo afecta la resistencia al cambio por parte de los colaboradores al ejecutar los planes, programas y proyectos que se tienen en la Subgerencia Técnica?***

La actitud de los colaboradores es fundamental para el éxito o el fracaso de la implementación de cualquier proyecto o programa, por lo que la capacitación y seguimiento son de suma importancia. La resistencia por parte de los colaboradores hace más lento el desarrollo de un instrumento estratégico ya que se invierte tiempo en tratar de cambiar las perspectivas de los colaboradores. Sin embargo, el Director de Gestión Técnica Departamental indicó: “Sí afecta, pero lo importante no es la resistencia sino es mejor enfocarse en involucrar desde el inicio al personal para que sean parte del proceso, es mejor que desarrollemos el sentido de pertenencia en los procesos para estar mejor adaptados a los cambios”.

Capítulo 5

5. Conclusiones

Para esta investigación se evaluaron los elementos que ayudan a una entidad deportiva a alcanzar sus objetivos mediante la planeación estratégica y según los resultados obtenidos, se concluye que para alcanzar el éxito en este proceso es esencial definir objetivos a corto, mediano y largo plazo. También el establecer una estructura organizativa sólida y un plan de acción coherente para tener un orden en las actividades, focalizar esfuerzos y facilitar los procesos en la confederación.

Otras entidades deportivas resaltan que los elementos que aseguran el éxito en sus procesos de planeación estratégica son: un diagnóstico integral, la definición de planes estratégicos a todos los niveles y métodos efectivos de seguimiento y control. Así como la intervención oportuna de líderes al definir los planes, programas y proyectos de calidad.

En conclusión, es importante decir que la visión y la misión desempeñan un papel fundamental al establecer la implementación de planeación estratégica en el desarrollo deportivo y la calidad de los atletas; ya que estos conceptos permiten definir los ejes sustantivos del plan estratégico institucional de la confederación y marcan el camino hacia el logro de sus objetivos. En última instancia, estos elementos son esenciales para llevar el deporte federado a un nivel de calidad mundial.

Así mismo, se evaluaron los factores que contribuyen al éxito de la planeación estratégica en las entidades deportivas, se concluye que el compromiso y el seguimiento de las personas involucradas en estos proyectos son cruciales para tomar decisiones informadas y orientar los esfuerzos hacia los objetivos planteados ya que estas tienen un impacto interno significativo en la organización.

La coordinación efectiva entre las unidades es clave para lograr la eficiencia y eficacia en el desarrollo de instrumentos, junto a la capacidad de adaptación y flexibilidad de los Directores y Coordinadores de la Subgerencia Técnica para asegurar el éxito de la implementación de instrumentos estratégicos.

También, se evaluaron los desafíos que enfrentan las entidades deportivas al implementar la planeación estratégica; éstos involucran la falta de presupuesto, restricciones de tiempo y la falta de compromiso y responsabilidad por parte de las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN) junto a los problemas de comunicación que se dan con entidades gubernamentales externas.

Se concluye que la falta de recursos y presupuesto tiene un impacto directo en la capacidad de llevar a cabo planes, programas y proyectos; lo que hace aún más importante la alineación del presupuesto en el desarrollo de la planeación estratégica. Además, un desafío clave para garantizar el éxito en la implementación de instrumentos estratégicos es el involucramiento del personal fomentando el sentido de pertenencia y la capacitación interna de los colaboradores para el desarrollo de los planes, programas y proyectos.

Capítulo 6

6. Recomendaciones

Según el análisis realizado es necesario visibilizar de mejor forma los elementos de los instrumentos estratégicos que son utilizados en la Subgerencia Técnica. Por lo tanto, se recomienda a las direcciones y coordinaciones de la Subgerencia Técnica de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala:

Fomentar la capacitación de los colaboradores implementando programas de capacitación y desarrollo del personal enfocados en el conocimiento de la misión y la visión de la Confederación, como también el desarrollo de habilidades de procesos de planificación. La capacitación ayudará a que los colaboradores se sientan más cómodos con los cambios propuestos al momento de implementar instrumentos estratégicos y que participen de manera activa en la implementación de estos.

Se recomienda mejorar la comunicación y la coordinación con unidades de la Confederación, como entidades externas para garantizar que las acciones internas y externas se alineen con los objetivos estratégicos de los planes, programas y proyectos y así, establecer relaciones sólidas con estas entidades puede ayudar a superar los obstáculos y mejorar la ejecución de los instrumentos estratégicos.

Mejorar la gestión de recursos y presupuesto, dada la importancia del presupuesto en el éxito de la planeación estratégica se recomienda que la Subgerencia Técnica de la Confederación busque optimizar su asignación de recursos. Esto podría incluir la identificación de fuentes de financiamiento adicionales, la elaboración de presupuestos realistas y la alineación efectiva de los recursos con las prioridades estratégicas. Además, se puede evaluar la posibilidad de establecer asociaciones estratégicas con patrocinadores o instituciones externas para asegurar un flujo constante de recursos.

Capítulo 7

7. Propuesta de Valor

Replanteamiento de la gestión de instrumentos estratégicos de la Subgerencia Técnica de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala.

Los actuales planes, programas y proyectos de la Subgerencia Técnica de la confederación, requieren de un replanteamiento y reordenamiento de sus segmentos, fundamentos, elementos y principios. Basado en el análisis y las herramientas de diagnóstico, se identificó la necesidad de implementar un manual de instrumentos estratégicos que sirva para ordenar y estructurar los planes, programas y proyectos o intervenciones de la Subgerencia Técnica.

Objetivos

- **Objetivo general:**

Implementar una mejora del 100% en la gestión de los instrumentos estratégicos en el año 2023 que orienten el desarrollo técnico y deportivo de la Subgerencia Técnica de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG).

- **Objetivos específicos:**

- Optimizar en un 100% la gestión de recursos para la operativización de actividades de la Subgerencia Técnica del año 2024 para evitar la solicitud de ampliaciones de presupuesto.
- Fortalecer las capacidades técnicas de planificación de los colaboradores de la Subgerencia Técnica de la confederación en el año 2024 para el desarrollo de instrumentos estratégicos.
- Estandarizar los instrumentos estratégicos del cuadro de mando integral de la Subgerencia Técnica de la confederación en el año 2024.

Para la implementación del manual de instrumentos estratégicos se realizaron actividades previas para la recolección de información, se dio paso al análisis de las acciones y se estableció una estandarización con los criterios del manual de instrumentos estratégicos para las acciones del plan operativo anual de la Subgerencia Técnica.

- **Dirección de Estrategia Deportiva**

El primer plan de esta dirección consiste apoyar a eventos internacionales con sede en Guatemala para deportistas de 2.^a y 3.^a línea. Este plan se establecerá con el programa de Eventos internacionales con sede en Guatemala para deportistas de 2.^a y 3.^a línea de cada Federación y Asociación Deportiva Nacional (FADN). Asimismo, con el proyecto de cada evento internacional con sede en Guatemala que vaya a realizarse en cada Federación y Asociación Deportiva Nacional (FADN).

El segundo plan de esta dirección consiste en darle seguimiento al proceso de preparación de los y las deportistas; teniendo dentro del plan un total de cuatro programas involucrando la gestión de la ficha técnica, las visitas a entrenamientos de los atletas de retención de talentos y las coberturas realizadas a las disciplinas deportivas que los conforman.

- **Dirección de Normativa en Excelencia Deportiva**

El primer plan de esta dirección contempla la medición de objetivos de calidad de la Subgerencia Técnica, por lo que se debe ejecutar un programa de actividades para completar la medición de cada objetivo.

El segundo plan de la Dirección de Normativa en Excelencia Deportiva es una de las acciones con mayor valoración para la subgerencia, ya que contempla el Modelo de Rendimiento Deportivo de Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN), al cual se le da fortalecimiento mediante variables que promueven la consecución de objetivos del mismo y el desarrollo de cada variable es un proyecto de este plan.

- **Dirección de Gestión de Desarrollo Deportivo**

El plan de esta dirección es la coordinación y acompañamiento a Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN) para la realización de Juegos Deportivos Nacionales, en donde se compondrá por el programa de metodologías para cada disciplina deportiva y con esto, desarrollar proyectos que serán los eventos de Juegos Deportivos Nacionales.

- **Dirección de Acondicionamiento Deportivo**

El primer plan de la Dirección de Acondicionamiento Deportivo es la dotación de implementación de acondicionamiento deportivo a los Centros Nacionales de Acondicionamiento Deportivo (CENAD) y los Centros de Acondicionamiento Deportivo Departamentales (CADD). Por lo que cada centro tendrá diferente programación y tendrá asignados sus proyectos de actividades de dotación.

El fortalecimiento de la preparación física es un segundo plan de esta dirección, en el cual se debe realizar la agrupación de Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN) según sus características deportivas y cada deportista a quien se dirija la planificación y la programación de fortalecimiento será un proyecto.

Replanteamiento y reordenamiento de la gestión de instrumentos estratégicos de la Subgerencia Técnica de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala.

- **Dirección de Estrategia Deportiva**
 - **Plan 1: Apoyo a eventos internacionales con sede en Guatemala para deportistas de 2.ª y 3.ª línea.**

Se recomienda que esta acción sea un plan de la Dirección de Estrategia Deportiva, por lo que necesitarán establecer un documento estratégico específico de esta acción.

Programa: Eventos internacionales con sede en Guatemala para deportistas de 2.ª y 3.ª línea de cada Federación y Asociación Deportiva Nacional.

Se recomienda que el plan contenga programas en los cuales estén agrupados cada Federación Deportiva y Asociación Nacional con sus respectivas disciplinas.

Proyectos: Cada evento internacional con sede en Guatemala que vaya a realizarse en cada Federación y Asociación Deportiva Nacional.

Se recomienda establecer un orden de los proyectos que vayan a realizarse por cada Federación y Asociación Deportiva Nacional. También, establecer los elementos principales de un proyecto para poder desarrollar los proyectos de la mejor manera.

Dirección de estrategia **DEPORTIVA**

PLAN 1

Acción de Apoyo a eventos internacionales con sede en Guatemala para deportistas de 2da. Y 3ra. Línea. ▷

PROGRAMAS

Eventos internacionales con sede en Guatemala para deportistas de 2da. Y 3ra. Línea de cada FADN. ▷

PROYECTOS:

Cada evento internacional con sede en Guatemala que vaya a realizarse en cada FADN.

- **Plan 2: Seguimiento al proceso de preparación deportiva.**

Se recomienda que esta acción sea el segundo plan de la Dirección de Estrategia Deportiva, por lo que necesitarán establecer un documento estratégico específico de esta acción.

Programa 1: Gestión de la ficha técnica del deportista.

Se recomienda que esta acción sea el primer programa del segundo plan de la Dirección de Estrategia Deportiva, por lo que deberán establecer en el documento estratégico este programa en el cual esté agrupada cada Federación y Asociación Deportiva Nacional con sus diferentes disciplinas.

Proyecto 1: Cada Gestión de la ficha técnica del deportista.

Se sugiere que cada proyecto sea la gestión de la ficha técnica del deportista debidamente categorizado por sus respectivas Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.

Programa 2: Realización de 1,200 visitas a entrenamientos de los atletas de Retención de Talentos.

Se recomienda que esta acción sea el segundo programa del segundo plan de la Dirección de Estrategia Deportiva, en el cual esté agrupada cada Federación y Asociación Deportiva Nacional con sus diferentes disciplinas.

Proyecto 2: Cada visita que se realice a los entrenamientos de los atletas de Retención de Talentos.

Se sugiere que cada proyecto sea la visita que se realice a los atletas, ya que cada visita tendrá un motivo, un tiempo, tendrá información que será de mucha utilidad para la evaluación y análisis para el seguimiento de la preparación deportiva.

Programa 3: Coberturas o pruebas a 21 disciplinas deportivas priorizadas.

Se recomienda que esta acción sea el tercer programa del segundo plan de la Dirección de Estrategia Deportiva, en el cual esté agrupada cada Federación y Asociación Deportiva Nacional con las disciplinas deportivas que estén priorizadas.

Proyecto 3: Cada cobertura o prueba.

Se sugiere que el proyecto sea cada cobertura o prueba que se vaya a llevar a cabo a las Federaciones y Asociaciones con disciplinas priorizadas establecidas en el programa 3 del segundo plan de la Dirección de Estrategia Deportiva.

Programa 4: Coberturas o pruebas a 93 disciplinas deportivas.

Se recomienda que esta acción sea el programa número cuatro del segundo plan de la Dirección de Estrategia Deportiva, en el cual esté agrupada cada Federación y Asociación Deportiva Nacional y establezca los elementos esenciales de un programa.

Proyecto 4: Cada cobertura o prueba.

Se sugiere que los proyectos del programa número cuatro sean todas las coberturas o pruebas que se realicen a cada Federación y Asociación Deportiva Nacional contemplando los criterios establecidos.

PLAN 2

Acción de Seguimiento al proceso de preparación deportiva:

PROGRAMA 1

Acción de Gestión de la Ficha Técnica del deportista



PROYECTO

Cada Gestión de la Ficha Técnica del deportista.

PROGRAMA 2

Acción de Realización de 1,200 visitas a entrenamientos de los atletas de Retención de Talentos.



PROYECTO

Cada visita que se realice a los entrenamientos de los atletas de Retención de Talentos.

PROGRAMA 3

Acción de Coberturas o pruebas a 21 disciplinas deportivas priorizadas.



PROYECTO

Cada cobertura o prueba.

PROGRAMA 4

Acción de Coberturas o pruebas a 93 disciplinas deportivas.



PROYECTO

Cada cobertura o prueba.

- **Dirección de Normativa en Excelencia Deportiva**

- **Plan 1: *Medición de objetivos de calidad de la Subgerencia Técnica.***

Se recomienda que esta acción sea un plan de la Dirección de Normativa en Excelencia Deportiva, por lo que necesitarán establecer un documento estratégico específico de esta acción.

Programa: Actividades que se realizarán como medición de los objetivos de calidad.

Se recomienda que el plan contenga programas en los cuales estén agrupadas las actividades que se realizarán para lograr la medición adecuada de los objetivos de calidad de la Subgerencia Técnica.

Proyectos: Cada actividad que forme parte de la medición.

Se recomienda establecer un orden de las actividades que se vayan a realizar para tener el panorama claro de las actividades, su propósito y la contribución que dará a la medición de los objetivos de calidad de la Subgerencia Técnica.

Dirección de Normativa en Excelencia
DEPORTIVA

PLAN 1

Acción de Medición de
Objetivos de Calidad de
la Subgerencia Técnica



PROGRAMAS

Actividades que se
realizarán como
Medición de los
Objetivos de Calidad.



PROYECTOS:

Cada actividad que
forme parte de la
medición.

- **Plan 2: Modelo de Rendimiento Deportivo de Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.**

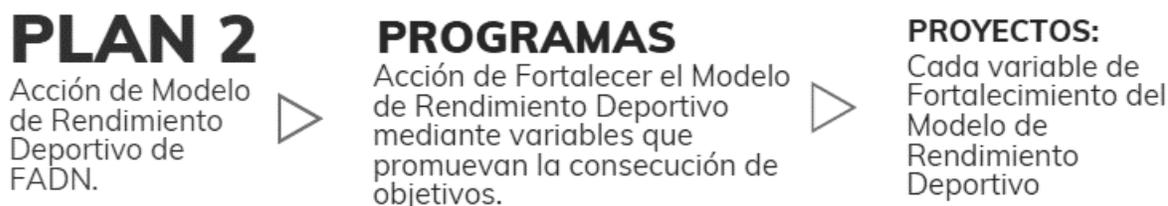
Se recomienda que esta acción sea un segundo plan de la Dirección de Normativa en Excelencia Deportiva, por lo que necesitarán establecer un documento estratégico específico de esta acción.

Programa: Fortalecimiento del Modelo de Rendimiento Deportivo mediante variables que promuevan la consecución de objetivos.

Se recomienda que el plan contenga un programa con las variables de fortalecimiento agrupadas, las cuales se realizarán para promover la consecución de objetivos.

Proyectos: Cada variable de fortalecimiento del Modelo de Rendimiento Deportivo.

Se sugiere que cada variable que se utilice para el fortalecimiento sea un proyecto el cual se aplique en tiempos, alcances y demás elementos esenciales de un proyecto.



- **Dirección de Gestión de desarrollo deportivo**

- **Plan 1: Coordinación y Acompañamiento a Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales para la realización de Juegos Deportivos Nacionales.**

Se recomienda que esta acción sea un plan de la Dirección de Gestión de Desarrollo Deportivo, por lo que necesitarán establecer un documento estratégico específico de esta acción; utilizando y mejorando la información que ya tienen sobre la acción y añadiendo la información faltante contemplada en el manual.

Programa: Metodologías a desarrollar en cada disciplina deportiva.

Se recomienda que el plan contenga programas en los cuales estén agrupadas las metodologías que se utilizan para las diferentes Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales y sus disciplinas deportivas.

Proyectos: Desarrollo de los Juegos Deportivos Nacionales. Se sugiere que cada competencia de Juegos Deportivos Nacionales tenga la formulación de un proyecto en coordinación con las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.

Dirección de Gestión de Desarrollo
DEPORTIVO

PLAN 1

Acción de Coordinación y Acompañamiento a FADN para la realización de Juegos Deportivos Nacionales.



PROGRAMAS

Metodologías a desarrollar en cada disciplina deportiva



PROYECTOS:

Desarrollo de los Juegos Deportivos Nacionales.

- **Dirección de Acondicionamiento Deportivo**

- **Plan 1: *Dotación de implementación de acondicionamiento deportivo a nivel nacional a los Centros de Acondicionamiento Deportivo.***

Se recomienda que esta acción sea un plan de la Dirección de Acondicionamiento Deportivo, por lo que necesitarán establecer un documento estratégico específico de esta acción.

Programa: Cada Centro Nacional de Acondicionamiento Deportivo.

Se sugiere que el plan contenga programas para cada uno de los Centros Nacionales de Acondicionamiento Deportivo.

Proyectos: Cada Centro Nacional de Acondicionamiento Deportivo y sus actividades de dotación.

Se sugiere que cada Centro Nacional de Acondicionamiento Deportivo tenga sus proyectos de dotación de implementación en los cuales se implique los tiempos, implementos y productos de los cuales el centro será dotado.

Dirección de Acondicionamiento
DEPORTIVO

PLAN 1

Dotación de implementación de acondicionamiento deportivo a nivel nacional a los Centros de Acondicionamiento Deportivo.



PROGRAMAS

Cada Centro Nacional de Acondicionamiento Deportivo.



PROYECTOS:

Cada Centro Nacional de Acondicionamiento Deportivo y sus actividades de dotación.

- **Plan 2: Fortalecimiento de la Preparación Física.**

Se recomienda que esta acción sea un plan de la Dirección de Acondicionamiento Deportivo, por lo que necesitarán establecer un documento estratégico específico de esta acción.

Programa: Agrupación de las Federaciones y Asociaciones Nacionales Deportivas.

Se sugiere que el plan contenga programas en los cuales estén agrupadas las Federaciones y Asociaciones Nacionales Deportivas con sus distintas disciplinas deportivas.

Proyectos: Cada deportista a quien se dirija el plan de fortalecimiento de la preparación física.

Se sugiere que se designe como un proyecto a cada deportista el cual este tomando el plan de fortalecimiento de la preparación física.

PLAN 2

Fortalecimiento de la Preparación Física.



PROGRAMAS

Agrupación de las Federaciones y Asociaciones Nacionales Deportivas



PROYECTOS:

Cada deportista a quien se dirija el plan de fortalecimiento de la preparación física.

Cronogramas de Implementación de Propuesta de Valor

- Desarrollo de Actividades Previas



- Implementación de Propuesta de Valor



8. Referencias

- <https://www.icoder.go.cr/legislacion/718-planes-institucionales>
- <https://goes.indes.gob.sv/planificacion/>
- <https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte/quienes-somos/dependencias/direccion-recursos-herramientas-del-sistema-nacional-del-deporte/grupo-interno-trabajo-infraestructura>
- [file:///C:/Users/fponc/Downloads/ducky,+774-2749-1-CE%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/fponc/Downloads/ducky,+774-2749-1-CE%20(1).pdf)
- <https://pandeportes.gob.pa/>
- http://pandeportes.gob.pa/PDF/Plan_Estrategico.pdf
- http://pandeportes.gob.pa/PDF/Articulo_26/ESTIMULO_DEPORTIVO_DEFINICION_Y_NORMATIVA.pdf
- <https://ind.cl/institucion/>
- (Asteguieta, 2016)

Anexos

Anexo 1: Análisis Situacional

Fortalezas

- Programas de apoyo al éxito deportivo para el desarrollo de los atletas que lo integran.
- Modelo de rendimiento deportivo para desarrollo técnico integral entre los procesos deportivos y los procesos administrativos.
- Servicios médicos y de ciencias aplicadas al deporte disponible para el sistema del deporte federado.
- Infraestructura deportiva a nivel nacional en condiciones adecuadas de uso para la práctica deportiva.
- Aporte constitucional del 3% de ingresos ordinarios al deporte federado.

Oportunidades

- Mejora continua en el control interno gubernamental para mejorar las operaciones en sus distintas etapas.
- Alianzas de cooperación para búsqueda de recursos para la mejora de infraestructura deportiva y equipamiento.
- Registro de tasas de conversión de las líneas de desarrollo deportivo.
- Búsqueda de medios para incrementar los ingresos privados.

Oportunidades de Mejora

- Opiniones negativas de la población hacia las instituciones deportivas.
- Apoyo mercadológico a atletas que se encuentren en proceso de medio rendimiento para que puedan dar el salto hacia el alto rendimiento.
- Gestionar recursos monetarios de convenios existentes para desarrollo de proyectos de las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN).
- Deterioro de instalaciones deportivas por incumplimiento de planes de mantenimiento preventivo.
- Personal técnico y administrativo del sistema del deporte federado con oportunidad de mejora en sus habilidades y competencias.

Amenazas

- Interrupción de gestiones de compras por riesgos en la adquisición y diversidad de precios por oferta y demanda.
- Acceso limitado en las instalaciones deportivas para personas discapacitadas.
- No se gestionan recursos monetarios de convenios existentes para desarrollo de proyectos de las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN).

Anexo 2: Análisis de la Competencia

Puntos de referencia que se utilizarán para realizar el análisis de la competencia:

- Plan operativo anual, multianual o institucional, con enfoque en los siguientes puntos:
 - Visión
 - Misión
 - Valores
 - Objetivos
 - Programas deportivos

- Entes rectores internacionales con los que se realizará el análisis comparativo:
 - Pandeportes – Instituto Panameño de Deportes
 - INDES- Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador
 - ICODER- Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
 - CDAG - Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala

Pandeportes – Instituto Panameño de Deportes

Es el máximo ente de gobierno encargado de promover, fomentar, dirigir, orientar y coordinar las actividades deportivas que se realizan en Panamá, con la finalidad de mejorar la de calidad de vida de la población panameña. (“Institución | Pandeportes”)

Visión

Ser la entidad reconocida a nivel nacional e internacional por el liderazgo y excelencia en el desarrollo integral del deporte y la recreación en nuestro país.

Misión

Fomentar el deporte y la recreación para continuar elevando la calidad de vida de la población panameña, donde la salud, la buena utilización del tiempo libre, la diversión, la disciplina, los logros deportivos, la cultura deportiva y la inepción social se destacan como las premisas fundamentales de la Institución, promoviendo valores éticos, sociales y morales.

(“Misión & Visión | Pandeportes”)

Valores

- Confianza
- Lealtad
- Compromiso
- Cordialidad
- Vocación de Servicio
- Manejo ético y transparente



Objetivos

- Contribuir a través del deporte y la recreación, a la formación corporal, espiritual y moral del niño, mujer y hombre panameño, a fin de hacerlos seres más completos en cuerpo y mente.
- "Coadyuvar al mejoramiento del prestigio deportivo panameño, a nivel nacional e internacional." ("Reseña Histórica | Pandeportes")

Programas Deportivos

- **Programa de estímulos deportivos:**

Se lanza con destino específico a la capacitación, adiestramiento y preparación de deportistas, técnicos y dirigentes a nivel de selección nacional que participen en competencias de alto rendimiento.

INDES – Instituto Nacional de los deportes de El Salvador

Es el ente encargado del manejo del deporte en El Salvador, también se encarga de fomentar el desarrollo del deporte en el país. "Es una institución perteneciente al gobierno de El Salvador, pero a la vez descentralizada y autónoma, maneja alrededor de 37 disciplinas deportivas." ("Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador")

Visión

Posicionar al INDES, como modelo de gestión pública, transversalizando el deporte como elemento fundamental para el desarrollo integral, donde participen la mayor cantidad de actores nacionales relacionados; que contribuya a la promoción de la cultura de paz, entre la niñez, adolescencia, juventud, adultos, adultos mayores y personas con discapacidad, cultivando valores, como la disciplina, el respeto, la solidaridad, el auto cuidado y el deseo de superación; así como identificar talentos que permitan desarrollar referentes deportivos que destaquen el orgullo y la identidad nacional y sean mejores personas para el país, contribuyendo de esta forma a la dinamización económica y social, además de potenciar la reconstrucción del tejido social.

Misión

Ejercer efectivamente el papel rector del deporte en el país, coordinando esfuerzos con los órganos del Estado, entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional, a fin de aunar esfuerzos para la promoción, desarrollo, formación, especialización, investigación técnica y científica y desarrollo de la actividad física y deportiva; así como su atención médica.



Valores

- Probidad
- Eficiencia
- Espíritu de Servicio

Objetivos

- "Legalizar y mejorar al menos 62 instalaciones deportivas propiedad del INDES en todo el país.
- Remodelación o construcción de 25 escenarios deportivos nuevos para el proyecto de La Liga, con énfasis en el interior del país.
- Incorporar mayor número de centros educativos y al menos 400,000 estudiantes en los juegos estudiantiles y juegos juveniles nacionales, en la mayoría de los deportes posibles, de acuerdo con las fuentes de financiamiento.
- Diseñar un nuevo modelo deportivo para los juegos estudiantiles y juegos juveniles nacionales, incorporando mayor cantidad de competencias.
- Estructurar y equipar 262 escuelas de fútbol, con al menos 100 alumnos cada una (una por municipio).
- Implementar un programa deportivo con el modelo de la NBA Jr. en los 14 departamentos.
- Ampliar la cobertura del deporte federado a los 262 municipios del país.
- Establecer un Programa de Alto Rendimiento, que posibilite mayor dedicación al entrenamiento de los atletas, con los estímulos económicos acordes a la exigencia (400 atletas).
- Certificar a 300 entrenadores de Federaciones Deportivas Nacionales para el desarrollo deportivo de alto rendimiento.
- Certificar a 300 entrenadores de las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales con el modelo de la Nueva Educación Física (para que participen en programas como las Escuelas de Iniciación Deportiva).
- Lograr certificación de calidad en la gestión institucional del INDES.
- Elaborar la Política Nacional para el Desarrollo Deportivo.
- Crear El Sistema Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación.

(“Plan Estratégico Institucional (PEI) Instituto Nacional de los Deportes”)

Programas Deportivos

- **La Liga, Valores y Oportunidad:**

Es un convenio de colaboración y asistencia con la Fundación “La Liga” del Fútbol Profesional. Forma parte de la fase dos del Plan de Control Territorial, que tiene al deporte como componente principal. Esta alianza tiene como objetivo establecer un marco de colaboración estable y duradero para fomentar iniciativas orientadas a la inclusión, la inserción laboral, la educación en valores, la prevención de la violencia y el emprendimiento.

- **Academias Deportivas Inclusivas (PROADI):**

Este programa tiene como objetivo potencializar el desarrollo integral del deporte adaptado a nivel nacional, y a la vez, descubrir talentos que en un futuro podrán participar en eventos nacionales e internacionales. Cerró el año con la apertura de ocho academias deportivas, en las cuales lograron atender a 557 niños y jóvenes mediante jornadas recreo-deportivas y se realizaron 13 festivales deportivos inclusivos.



- **Esfuerzo y Gloria:**

Este programa va directamente dirigido a incentivar mensualmente a los tres mejores atletas de cada disciplina deportiva, con estímulos que van desde los \$250 hasta los \$500, la cantidad económica depende de la categoría y modalidad en la que el atleta se encuentre.

Este programa deportivo se basa en que cada federación deportiva nacional propone establecer diferentes criterios técnicos para que sus atletas ingresen y permanezcan en el Programa, los criterios al ser avalados por la Gerencia de Desarrollo

Deportivo del INDES pasarán a ser evaluadas las candidaturas de los atletas y si dan el visto bueno, se pasa a la aceptación del programa. El periodo de evaluación del programa es trimestral.

ICODER – Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación

Es el ente encargado del deporte en Costa Rica, tiene como fin primordial la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de Costa Rica, componente fundamental para la salud integral de la población.

Visión

Ser la institución líder en el deporte, la recreación y la actividad física a nivel nacional y como referente en el ámbito internacional.

(“Instituciones que conforman el sector salud en Costa Rica - Docsíty”)

Misión

Promover el deporte, la recreación y la actividad física, con el fin de contribuir al desarrollo y bienestar integral en la población de la República.

Valores

- Responsabilidad
- Honestidad
- Integridad
- Transparencia
- Lealtad
- Respeto

Objetivos

- Impulsar programas y proyectos deportivos, recreativos y de actividad física.
- Mejorar la gestión interna del ICODER.
- Construir liderazgo nacional e internacional.

Programas Deportivos

- **Actívate:**

Este programa tiene el objetivo de promover la salud, la paz social y el desarrollo sostenible de las comunidades de todo el territorio nacional. Se ejecuta en 40 comunidades distribuidas en las siete provincias del país.

CDAG – Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala

Es el organismo rector superior del deporte federado, es un organismo autónomo de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala y está exonerada del pago de toda clase de impuestos. (CDAG, 2023)

Visión

El deporte federado nacional con alto nivel competitivo, como factores de desarrollo social y que fortalezca la autoestima de las y los guatemaltecos y forme atletas que sean ejemplo para la sociedad. (CDAG, 2023)

Misión

Desarrollar un sistema del deporte federado calificado, tecnificado, integro e incluyente que forme deportistas competitivos a nivel nacional. (“Misión, Visión, Valores y Plan Estratégico | CDAG”)

Valores

- Espíritu de Servicio
- Gratitud
- Innovación
- Pasión por Guatemala
- Integridad
- Eficiencia
- Lealtad



Objetivos

- Impulsar y apoyar eventos deportivos logrando un espectáculo de clase mundial.
- Garantizar la transición de deportistas de 2.ª y 3.ª línea hacia el alto rendimiento.
- Mejorar la calidad técnica de las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales (FADN).
- Evaluar el desarrollo deportivo en las diferentes fases de proceso de entrenamiento.
- Fortalecer el proceso sistemático de desarrollo deportivo.
- Asegurar equipamiento y tecnología de la mejor calidad para el desarrollo deportivo.
- Brindar oportunidad de desarrollo integral a colaboradores.
- Fortalecer la integración y la coordinación interinstitucional e intersectorial con otras entidades en cultura física.

Programas Deportivos

- **Promover eventos de clase mundial:**

El objetivo de este programa establecer el ciclo competitivo de los atletas de 2.ª y 3.ª línea en función de fortalecer sus procesos hacia el alto rendimiento.

- **Programa de Retención de Talentos:**

Este programa asegura la continuidad de los



deportistas dentro del proceso de desarrollo deportivo. Brindándoles acompañamiento a los atletas priorizados, con seguimientos integrales que fortalecen la planificación deportiva para la preparación hacia el alto rendimiento, totalizando 1,200 visitas técnicas en entrenamientos. Este programa cerró el año 2022 con 400 atletas priorizados y con apoyo económico para participar en competencias, fogueos, campamentos y competencias internacionales.

- **Plan de Implementación deportiva:**

Este programa consiste en mejorar la infraestructura y dotar de implementación de acondicionamiento deportivo a las federaciones en los Centros Nacionales de

Acondicionamiento Deportivo (CENAD), aunado a este plan, se cuenta con un plan en fortalecimiento a la preparación física, capacitando de tal manera a los preparadores físicos de los centros para que puedan contar con las mejores certificaciones internacionales por equipos altamente reconocidos.

- **Programa de coordinación institucional:**

Este programa se basa en establecer la coordinación intersectorial a través del desarrollo de actividades propuestas junto a CONADER y el Ministerio de Cultura y Deportes y sus afiliados.

Conclusión de Análisis de la Competencia

Luego de haber realizado este análisis comparativo benchmarking, podemos notar que Guatemala es el único país que cuenta con una organización rectora del deporte que une a las federaciones deportivas del país y les ayuda a la mejora técnica del deporte; lo cual posiciona a Guatemala a la vanguardia en el deporte, de tal manera que se tiene un enfoque especializado en el seguimiento deportivo y el alto rendimiento.

También, se demuestra que los objetivos de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG) en su plan operativo anual y multianual se dirigen a la mejora de infraestructura para la buena práctica de las 47 disciplinas deportivas que dicha institución tiene a su cargo, mientras que los objetivos de otros entes internacionales se dirigen únicamente a la masificación deportiva en su población.

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG) cuenta con un programa de desarrollo deportivo hacia el alto rendimiento llamado “Retención de Talentos” en donde cuenta con atletas priorizados de 2.^a y 3.^a línea y se les brinda el seguimiento por medio de ciencias aplicadas al deporte para su buen desempeño, también, se realizan reuniones de acompañamiento del plan de trabajo junto a los entrenadores y miembros del personal técnico de las federaciones nacionales para darles seguimiento a los atletas priorizados y así poder asegurar su desarrollo hacia el alto rendimiento.

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG) busca la mejora en la preparación física de los atletas, tanto en infraestructura, como en tecnología y la preparación física de ellos, por lo que también ha enfocado sus esfuerzos en la capacitación y preparación de sus colaboradores en los Centros Nacionales de Acondicionamiento Deportivo (CENAD), teniendo así colaboradores capacitados por las mejores enseñanzas de modelos de rendimiento deportivo a nivel mundial.

Anexo 3: Modelo Canvas

Problema

- No hay resultados y crecimiento deportivo en Guatemala.

Alternativas existentes

- Puesta en marcha de programas existentes.
- Que los atletas no practiquen un deporte olímpico, cambio a un deporte no olímpico.

Solución

- Nuevos programas de apoyo a los atletas involucrando el marketing e inversión privada.

Indicadores

- Medición del rendimiento deportivo inicial.
- Medición del rendimiento deportivo durante el apoyo al atleta.
- Medición del rendimiento deportivo al finalizar el contrato de apoyo al atleta.
- Resultados obtenidos durante el apoyo al atleta.

Propuesta única de valor

- El deporte federado nacional con alto nivel competitivo, como factor de desarrollo social y fortalecimiento de autoestima de las y los guatemaltecos, formando atletas que sean ejemplo para la sociedad. (“CDAG”)

Concepto de Alto Nivel

- La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG) como ente rector del deporte federado, vela por el comportamiento leal y correcto en la práctica deportiva, en especial hacia el oponente, respeto hacia el juez o árbitro. Demuestra que el deporte es diversión, satisfacción y salud, y creemos que la variedad es la base para poder construir confianza.

Ventaja competitiva

- Guatemala es el único país de Centroamérica que cuenta con un ente rector especializado en la preparación y apoyo a los atletas para que den el salto al alto rendimiento y competencias del ciclo olímpico.

Canales

- Federaciones Deportivas Nacionales.
- Asociaciones Deportivas Nacionales.
- Asociaciones deportivas departamentales.
- Dirigentes técnicos.
- Entrenadores de los atletas priorizados.

Segmentación de Clientes

- Los grupos de interés de lo Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala se clasifican de acuerdo o su interés y control sobre la estrategia institucional de la siguiente forma:
 - **Prioridad 1:** Grupo de interés al que es preciso prestarle especial atención y siempre tener en cuenta en el desarrollo de la estrategia.
 - Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales
 - Deportistas
 - Entrenadores
 - Dirigentes deportivos
 - **Prioridad 2:** Grupo de interés al que hay que atender en la fase de desarrollo.
 - Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN)
 - Consejo Nacional del Deporte (CONADER)
 - Comité Olímpico Guatemalteco (COG)
 - Medios de comunicación
 - **Prioridad 3:** Grupo de interés al que hay que informar durante el desarrollo y lo aplicación de la estrategia.
 - Congreso de la República
 - Ministerio de Finanzas
 - Contraloría General de Cuentas
 - Ministerio de Cultura y Deportes
 - Dirección General de Educación Física
 - Patrocinadores
 - Colaboradores
 - Sindicato de los Trabajadores de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG)

- **Prioridad 4:** Grupo de interés que no requiere tanta atención durante la elaboración de la planificación.
 - Población guatemalteca

Early Adopters

- Habitantes guatemaltecos que inicien la práctica de una disciplina deportiva
- Juventud en busca de una vida plena
- Niñez en formación de habilidades blandas

Estructura de Costos

- Costos fijos dentro de la administración de la confederación
- Apoyo y cooperación a la preparación y fogueo de los atletas
- Apoyo a los atletas en la participación de competencias internacionales
- Construcción y restauración de instalaciones deportivas en Guatemala
- Apoyo a las 47 federaciones de las distintas disciplinas deportivas de Guatemala

Ingresos

- Presupuesto asignado por parte del Gobierno Central de Guatemala. (es el 3% del presupuesto total de la nación)

Anexo 4: Análisis

Durante el mes de abril del año 2023 se sostuvieron reuniones con personal de la Subgerencia Técnica, en las cuales como parte del seguimiento de los objetivos y metas cuatrimestrales se dio análisis al plan operativo anual.

Se realizó una matriz de verificación e identificación de instrumentos estratégicos, la cual fue trasladada a los encargados de las diferentes direcciones y coordinaciones de la Subgerencia Técnica.

A cada uno se les brindó asistencia para que la matriz tuviera información de valor y específica de cada acción que tienen a cargo los directores y coordinadores como parte del cumplimiento de los objetivos y metas en el plan operativo de la subgerencia.

Esta consistía en verificar con “**SÍ**” o “**NO**” sí la acción correspondiente contempla el criterio establecido en la matriz de verificación e identificación. A su vez, sí la acción marcaba con un “**SÍ**” al criterio, se daba paso a solicitar la información requerida en el criterio para completar la matriz de verificación de instrumentos estratégicos.

Se brindó acompañamiento a cada uno para el proceso de la realización de la matriz, en el cual surgieron distintas dudas al momento de estar completando la matriz, por lo tanto, se iniciaron a detectar e identificar algunos planes, programas y proyectos que se tienen en la Subgerencia Técnica.

Anexo 5: Guía de Preguntas

- ¿Qué buscamos alcanzar mediante la implementación de instrumentos estratégicos en la confederación?
- ¿Cuáles son los elementos clave que han sido de éxito en un proceso de implementación de planeación estratégica de otras entidades deportivas?
- ¿Cuál es la función de la visión y la misión de la confederación en la implementación de instrumentos estratégicos?
- De acuerdo con el comportamiento de los planes, programas y proyectos existentes en la confederación ¿Qué elementos han determinado el éxito de los instrumentos?
- ¿Cómo se involucran los colaboradores en el desarrollo de instrumentos estratégicos de la confederación?
- ¿Cuál es el impacto interno que genera la implementación de un instrumento estratégico?
- ¿Creen que la adaptabilidad y flexibilidad de los Directores y Coordinadores de la Subgerencia Técnica influye a la implementación de instrumentos estratégicos?
- ¿Cuáles son los factores internos y externos que contribuyen al éxito de la planeación estratégica en CDAG?
- ¿Cuáles son los obstáculos más comunes que se han encontrado en la implementación de la planeación estratégica en la confederación?
- ¿Cuál es el impacto de la falta de recursos y presupuesto en la aplicación de instrumentos estratégicos en la confederación?
- ¿Cómo afecta la resistencia al cambio por parte de los colaboradores al ejecutar los planes, programas y proyectos que se tienen en la Subgerencia Técnica?