

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO F.P.K.

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

JUAN RUDY MONTERO QUISPE

LIMA - PERU
2002

Para Emmanuel y Alejandra producto de la mejor decisión de mi vida.

Para Carmen excelente profesional y mejor esposa.

Para Hedy, mis padres Juan y María por su invaluable apoyo.

INDICE
PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO F.P.K.

DESCRIPTORES TEMÁTICOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	3
1. ANTECEDENTES	6
1.1. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	6
1.1.1. Matriz IFE (Fortalezas y debilidades)	6
1.1.2. Matriz EFE (Oportunidades y Amenazas)	6
1.1.3. Matriz EFC (De factor competitivo)	7
1.2. DIAGNOSTICO FUNCIONAL	7
1.2.1. Descripción de la Organización	7
1.2.1.1. Breve Reseña Histórica	7
1.2.1.2. Organización	8
1.2.2. Producto	8
1.2.2.1. Modalidades y Categorías de Competencia	8
1.2.3. Proceso de Entrenamiento	9
1.2.4. Nivel actual Competitivo	10
2. MARCO TEORICO	11

3. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	12
3.1. Planteamiento del Problema	12
3.2. Solución del Problema.	12
3.2.1. Definición de la Visión, Misión y Objetivos de la Organización	13
3.2.2. Filosofía de la Organización	16
3.2.3. Análisis Estratégico mediante matrices	16
3.2.3.1. Matrices de Transformación	16
3.2.3.1.1. FODA	17
3.2.3.1.2. Matriz MIE - Impacto de eventos	19
3.2.3.2. Matriz de Salida	19
3.2.3.2.1. Matriz MEE - Escenario Estrategia	19
3.2.3.3. Matriz de Decisión	19
3.2.3.3.1. Matriz de Calificación de Alternativas F+D	19
4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS	22
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	23
BIBLIOGRAFÍA	24
ANEXOS	25

DESCRIPTORES TEMATICOS

- Dirección Estratégica
- Plan Estratégico de Desarrollo
- Visión, Misión, Objetivos y Filosofía de una Organización
- Análisis estratégico mediante matrices
- FODA

RESUMEN EJECUTIVO

La moderna concepción del deporte que tiene como objetivo lograr la excelencia deportiva en base al óptimo rendimiento de los atletas, con una preparación científica que aborda los aspectos nutricionales, técnicos, tácticos, físicos, teóricos, psicológicos y espirituales, teniendo como soporte metodologías de entrenamiento deportivo, los últimos avances tecnológicos y científicos y equipos polivalentes de trabajo; nos llevan a replantear la visión tradicional y la forma como se ha venido conduciendo el deporte. En tal sentido la FPK como organismo responsable del desarrollo de su disciplina en el País, a efectos de poder seguir obteniendo resultados exitosos y desarrollar aún más el nivel competitivo alcanzado, requiere manejar su Organización con una visión empresarial.

Por esta razón su dirección requiere la elaboración de un Plan Estratégico de Desarrollo que le permita enfrentar exitosamente los problemas que tiene, los cuales más allá de constituirse en un serio obstáculo, deben servir como un incentivo para buscar fórmulas creativas de desarrollo utilizando las herramientas disponibles a efectos de generar una Organización eficiente, efectiva y competitiva la cual a través de los resultados exitosos que obtenga contribuya a mejorar la imagen de nuestro País.

Las Organizaciones encargadas del Deporte deben ser vistas como Empresas de Servicio, y cada disciplina deportiva debe ser vista como un producto con sus particulares características y beneficios que satisfacen una necesidad nueva **EL DESARROLLO INTEGRAL Y ARMONICO DEL SER HUMANO A TRAVÉS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA.**

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por Objetivo, elaborar un Plan Estratégico de desarrollo para la FPK, esta Organización es parte integrante del Deporte Nacional el cual se encuentra actualmente inmerso en una de sus más grandes crisis, la falta de priorización de esta actividad por parte del Estado con sus consecuentes presupuestos exiguos, han sumido al deporte en un ambiente de mediocridad que se traducen en los escasos y desiguales resultados que vienen obteniendo las diferentes disciplinas deportivas.

Los desiguales resultados que se obtienen por los diferentes deportes están en función del nivel dirigencial con que cuentan, pues en una era en que el deporte de alto rendimiento ha incorporado en sus procesos de entrenamiento los últimos avances tecnológicos y vienen trabajando de manera integrada con otras ciencias; sólo aquellas dirigencias que entienden de esta nueva etapa que está viviendo el deporte, pueden lograr algunos resultados importantes que se irán perdiendo en la medida que no propiciemos una mayor competitividad al interior de las disciplinas deportivas y obtengamos ventajas competitivas respecto a otros países gracias a una permanente innovación de los procesos de entrenamiento, dirección del deporte y obtención de recursos independientemente de los que pueda proporcionar el Estado.

La FPK en estos últimos años ha podido convertirse en uno de los deportes con mayores resultados tanto a nivel Bolivariano, Sudamericano,

Panamericano y Mundial ,debido fundamentalmente a los siguientes factores:

- Contar en sus organismos directivos con un Staff de profesionales que tratan de dar un manejo empresarial a la Institución.
- Haber incorporado la metodología del entrenamiento deportivo
- Haber iniciado un proceso de ordenamiento técnico metodológico
- Participar en la mayor cantidad posible de eventos internacionales a efectos de poder elevar el nivel técnico de nuestros competidores y entrenadores, buscando mantener nuestra competitividad internacional.
- Tener un circuito de competencias debidamente reglamentado a nivel nacional que permite seleccionar a los mejores de cada región para integrar las Preselecciones Nacionales, propiciando la competitividad nacional.
- Haber establecido un cuerpo arbitral actualizado y con proyecciones de desarrollo a nivel mundial, que garantiza una adecuada evaluación de los competidores.
- Haber contado con una estabilidad dirigencial

Sin embargo para seguir obteniendo mayores logros se requiere direccionar estratégicamente la Federación, una organización carente de objetivos, metas y planes de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo jamás podrá desarrollar niveles altos de competitividad y esta expuesta a su desaparición, es por ello que se hace imprescindible elaborar un Plan Estratégico de desarrollo de la FPK, en base a los conceptos de Dirección Estratégica que hoy se aplican.

El mayor logro radicará en entender que el Deporte es un Producto cuya calidad y capacidad de satisfacción de la necesidad que cubre, está en

función del manejo científico y planificado que sus Organizaciones vistas como Empresas de Servicio tengan.

Y la más grande limitación radica en seguir viendo al deporte como una simple actividad lúdico - recreativa, que debe ser manejada en base a las buenas intenciones e inspiración de sus directivos.

1. ANTECEDENTES

1.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

1.1.1 Fortalezas y Debilidades (Matriz IFE)

La matriz IFE (Anexo 1), nos da una calificación de 2.30, lo cual nos indica que la Organización, está funcionando por debajo de los valores adecuados, fundamentalmente por no incorporar en el desarrollo de su trabajo, los avances científico tecnológicos que el deporte moderno de alto rendimiento exige, a esto se suma la falta de recursos económicos, el reducido personal con que cuenta para el desarrollo de sus actividades administrativas y técnico metodológicas y el que la institución no haya asumido el carácter rector de su disciplina.

1.1.2 Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE)

La matriz EFE (Anexo 2), nos da un valor de 2.19, el cual nos indica que la Organización se encuentra en una posición estratégica difícil, por no ser prioridad en la política del gobierno, trabajar bajo la supervisión de un órgano lento y burocrático, y no contar en su entorno con mecanismos legales que le permitan contar con recursos adecuados ú orienten la actividad privada en su auxilio. Sin embargo la nueva ley del deporte, la imagen positiva lograda por la disciplina producto de los buenos resultados internacionales obtenidos y el período definido de gestión le abren nuevas posibilidades a futuro.

1.1.3 Evaluación del Factor Competitivo (Matriz EFC)

La Matriz EFC (Anexo 3), muestra como los factores claves de éxito en el desarrollo de la actividad, le otorgan una ventaja competitiva a países como España, Japón, Francia (líderes mundiales) y a USA, Venezuela y Brasil (Líderes del área panamericana). Si bien es cierto que el Perú ha alcanzado niveles mundiales y es uno de los líderes en el Area Panamericana, gracias a una aplicación disciplinada de la metodología tradicional de enseñanza, esto no se va a poder mantener ni consolidar si es que no se incorporan los avances técnicos y científicos que se han dado en el deporte, así mismo debe lograrse que el Gobierno siguiendo el ejemplo de otros países considere como uno de los pilares del desarrollo nacional a la actividad deportiva.

1.2 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.2.1 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1.1. BREVE RESEÑA HISTORICA

La Federación Peruana de Karate de manera oficial inicia sus actividades a partir de 1969, desde sus inicios contó con la asesoría de la escuela japonesa ya que 3 Instructores Japoneses de manera consecutiva se encargaron de introducir y desarrollar esta disciplina en el País.

Internacionalmente la Federación ha trabajado con las organizaciones más representativas, JKA (Asociación Japonesa de karate) hasta 1975, la IAKF (International Amateur Karate Federation) hasta 1984 y desde 1985 se trabaja con la WUKO (Unión Mundial de Organizaciones de Karate), entidad que actualmente se conoce como la Federación Mundial de

Karate FMK y que es la Organización oficialmente reconocida en la difusión del Karate por el Comité Olímpico Internacional.

1.2.1.2. ORGANIZACIÓN

La FPK tiene como organismos de base a las Ligas y Clubes, existen un total de 27 ligas y alrededor de 100 clubes formalmente establecidos con una población de aproximadamente 10000 practicantes, que se encuentran distribuidos en 14 departamentos.

Se encuentra comprendido dentro del Ministerio de Educación y bajo la supervisión del IPD, el cual le asigna anualmente un presupuesto para el desarrollo de sus actividades.

El Organigrama de la institución así como una breve descripción de las Areas funcionales se muestra en el Anexo 4.

1.2.2 PRODUCTO

El producto es el deporte llamado Karate, que puede ser practicado por toda persona sin distingos de sexo ni edad, pero que en su faceta competitiva se desarrolla a partir de los 14 años de edad y luego de haber sido practicado por un período mínimo de 2 años.

1.2.2.1 Modalidades y Categorías de Competencia

Existen 2 circuitos competitivos:

A) Circuito Olímpico :

- Juegos Bolivarianos (Cada 4 años)
- Juegos Sudamericanos (Cada 4 años)
- Juegos Panamericanos (Cada 4 años)

B) Circuito F.M.K.:

- Campeonatos Sudamericanos (Anual)
- Campeonatos (Anual)
- Campeonatos Mundiales (Cada 2 años)

Modalidades de Competencia:

		KATA (FORMAS)		KUMITE (COMBATE)	
		JUVENILES (14 A 20 AÑOS)	MAYORES (16 A MAS AÑOS)	JUVENILES (14 A 20 AÑOS)	MAYORES (18 A MAS AÑOS)
C A T E G O R I A S	• INDIVIDUAL MASCULINO	• INDIVIDUAL MASCULINO	• INDIVIDUAL MASCULINO	• INDIVIDUAL MASCULINO	• INDIVIDUAL MASCULINO: -60, -65, -70, -75, -80, +80 KG, Open
	• INDIVIDUAL FEMENINO	• INDIVIDUAL FEMENINO	• EQUIPOS MASCULINO	• INDIVIDUAL FEMENINO	• INDIVIDUAL FEMENINO: -53, -60, +60 KG, Open.
			• EQUIPOS FEMENINO	Categorizados por edad y peso.	• EQUIPOS MASCULINO
					• EQUIPOS FEMENINO

1.2.3 Proceso de Entrenamiento

El Proceso de entrenamiento está encuadrado dentro del Proceso de desarrollo hacia el Alto rendimiento (Ver Anexo 5) y la Metodología del entrenamiento deportivo (Ver Anexo 6).

1.2.4 Nivel Competitivo Actual

	MODALIDAD	NIVEL
MAYORES	Kata Masculino	Mundial
	Kata Femenino	Sudamericano
	Kumite Masculino	Sudamericano
	Kumite Femenino	Mundial
JUVENILES	Kata Masculino	Sudamericano
	Kata Femenino	Sudamericano
	Kumite Masculino	Panamericano
	Kumite Femenino	Panamericano

2. MARCO TEORICO

El presente trabajo ha sido elaborado tomando como base el Curso de Dirección Estratégica seguido durante el Curso de Actualización Profesional. Se enmarca dentro de lo que corresponde a la elaboración de un Plan estratégico, el cual como sabemos consiste en desarrollar tres aspectos:

- Definir el Negocio.
- Establecer los objetivos
- Formular una estrategia.

Todo esto con la finalidad de definir la dirección que tomará la Organización. Si bien la Visión, la Misión y los Objetivos deben tener cierta permanencia en el tiempo, sin embargo las estrategias deberán evolucionar en forma constante como respuesta a un cambiante entorno externo. En el presente caso las Estrategias se encuentran fundamentalmente dentro del ámbito funcional.

En cuanto a la metodología utilizada, se ha recurrido a la Tormenta de ideas, plenarias, diálogo y discusión en grupo a efectos de levantar la información; mientras que para el Análisis, alternativas y selección de estrategias, se ha hecho uso de las siguientes matrices:

- De entrada (Factor interno clave, Factor externo clave, Perfil competitivo)
- De transformación (FODA, Impacto de eventos)
- De salida (Escenario Estrategia)
- De decisión (Calificación de alternativas F+D)

3. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. Planteamiento del Problema

El problema Central se traduce en la falta de un Plan Estratégico de Desarrollo de la FPK, que le permita utilizar eficientemente los escasos recursos que se le asigna y generar los que requiere a efectos de superar los niveles de competitividad alcanzados y consolidar su liderazgo en el ámbito deportivo a nivel nacional e internacional.

3.2. Solución del Problema

La solución del problema pasa por definir previamente cual es la visión y misión de la Organización, para luego plantearnos sus objetivos y filosofía y así proceder a identificar las estrategias que nos permitirían lograr dichos objetivos, considerando nuestras Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; evaluaremos también el impacto que la ocurrencia de determinados eventos podrían tener sobre la marcha institucional, así como considerar el escenario donde se desarrollarán nuestras estrategias y en base a ello decidir las mejores alternativas, todos estos análisis y evaluaciones serán realizados utilizando matrices.

3.2.1. Definición de la Visión, Misión y Objetivos de la Organización

VISION

Quiénes somos?

Somos el ente rector a nivel nacional de la disciplina deportiva del Karate para cuyo efecto nos constituimos como una Asociación civil sin fines de lucro, teniendo como base a 27 ligas deportivas que se encuentran distribuidas en 14 departamentos del País

Qué hacemos?

Dirigimos, ejecutamos, supervisamos, técnica, deportiva y administrativamente la práctica del Karate en todos sus niveles, ejerciendo su representación nacional e internacional.

Qué queremos?

- Consolidarnos como ente rector de nuestra disciplina en concordancia con la Ley del deporte.
- Masificar nuestro deporte de manera ordenada y coherente, llegando a aquellos departamentos donde aún no tenemos presencia
- Detectar Talentos, desarrollarlos y especializarlos
- Lograr altos niveles de rendimiento deportivo a efectos de consolidar el nivel mundial alcanzado y ser líderes en el Area Panamericana.

A quienes queremos beneficiar?

- A todos los deportistas que integran el Sistema Federado.
- A nuestro País a través de la obtención de lauros internacionales que realcen la imagen de nuestra Patria.
- A la sociedad en su conjunto al difundir una disciplina que contribuya en la formación integral de las personas y que a través de sus logros sea sinónimo de superación, desarrollo, éxito y realización personal.

Con qué actividades?

- A través de un Ordenamiento técnico metodológico.
- Implementación de Planes y programas
- Capacitación y asistencia técnica
- Desarrollo del Potencial Deportivo
- Apoyo a los deportistas
- Convenios con los factores de incidencia en el deporte.

Para qué lo hacemos?

Para contribuir en la formación , y crecimiento espiritual y físico de las personas, fortaleciendo la mentalidad del ser humano, al inculcarle el deseo de superación, de querer mejorar trabajando, teniendo como norte la victoria limpia; de tal forma que los deportistas de éxito se conviertan en la imagen de nuestro País.

MISIÓN DE LA F.P.K.

Ente rector del Karate, que tiene como eje central al deportista, con equipos dirigenciales eficientes, comandos técnicos y equipos polivalentes A1, trabajando con tecnología deportiva de punta en coordinación con todos los factores de incidencia y orientado desde sus bases hacia el ALTO RENDIMIENTO.

OBJETIVOS

- Federación ejerciendo su carácter Rector.
- Federación con Capacidad económica - financiera.
- Masificación ordenada y planificada de la disciplina, apuntando a la construcción de la pirámide del Alto Rendimiento.
- Dirigencias deportivas preparadas para dirigir la disciplina en función de los requerimientos modernos.
- Estructura Técnica A1, trabajando permanentemente con tecnología de punta, que cuente con centros de capacitación, superación y desarrollo.
- Deportistas que cuenten con el apoyo necesario para cumplir con los requerimientos del Alto Rendimiento.
- Nivel técnico y competitivo homogéneo, enmarcado dentro del ámbito Mundial.

3.2.2. FILOSOFIA DE LA ORGANIZACIÓN

- Tener como objetivo el perfeccionamiento permanente del carácter y la personalidad, desarrollando el espíritu de lucha y de superación y fortaleciéndolo ante las adversidades.
- Tener siempre en mente el camino de la honestidad, defendiendo siempre la verdad, siendo honesto con uno mismo y con los demás.
- Mantener siempre el espíritu de perseverancia y esfuerzo, a través de una completa dedicación y el esfuerzo necesario para el logro de las metas trazadas.
- Mantener siempre el respeto hacia los demás y desarrollar el sentido de fidelidad hacia la Organización y todos los que la componen.
- Abstenerse de comportamientos o acciones violentas a través de un control mental y físico que influyan positivamente en el comportamiento.

3.2.3. Análisis Estratégico mediante matrices.

3.2.3.1. Matrices de Transformación

3.2.3.1.1. FODA

En la matriz FODA, podemos observar las estrategias sugeridas considerando las Fortalezas - Oportunidades; Debilidades - Oportunidades; Fortalezas - Amenazas; Debilidades - Amenazas.

FODA	FACTORES INTERNOS CLAVE	
	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrenadores e Instructores técnicamente calificados 2. Federación líder en el ámbito deportivo 3. Cuerpo arbitral de alto nivel técnico y permanentemente actualizado 4. Directorio conocedor de la disciplina deportiva 5. Sede central en cesión de uso 6. Presencia en gran número de departamentos 7. Presencia competitiva a nivel mundial 8. Contar con competidores de alto nivel 9. Contar con Manuales, Reglamentos y normativas de funcionamiento 10. Actividades calendarizadas anualmente 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la Metodología del entrenamiento deportivo 2. Falta de presencia de las ciencias aplicadas al deporte en el trabajo de campo 3. Infraestructura y equipamiento no adecuado para el desarrollo del alto rendimiento 4. Insuficiente personal para el desarrollo de la labor técnico metodológica 5. Capacidad dirigenal de provincias 6. Sistema administrativo no acorde al desarrollo alcanzado por la disciplina 7. Carencia de planes de detección de talentos 8. Carencia de un centro de computo 9. Desigual desarrollo de las categorías de competencia 10. Falta de capacidad económica 11. No ejercer carácter rector
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nueva Ley del Deporte 2. Globalización del conocimiento 3. Conocimiento del nivel competitivo de los otros países 4. Reglamentación internacional estable y Clara 5. Imagen positiva de la disciplina por los resultados obtenidos 6. Período definido de Gestión 7. Circuito de competencias internacionales establecido 8. Beneficios adicionales que caracterizan a la disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Crear el centro de Investigación y desarrollo <input type="checkbox"/> Penetración en sectores A <input type="checkbox"/> Generación de recursos propios 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Crear la Escuela para formación de entrenadores <input type="checkbox"/> Capacitación del Recurso Humano <input type="checkbox"/> Integración y convenios con los factores de incidencia <input type="checkbox"/> Elaboración de Planes y Programas <input type="checkbox"/> Asumir Carácter Rector

FODA	FACTORES INTERNOS CLAVE	
	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrenadores e Instructores técnicamente calificados 2. Federación líder en el ámbito deportivo 3. Cuerpo arbitral de alto nivel técnico y permanentemente actualizado 4. Directorio conocedor de la disciplina deportiva 5. Sede central en cesión de uso 6. Presencia en gran número de departamentos 7. Presencia competitiva a nivel mundial 8. Contar con competidores de alto nivel 9. Contar con Manuales, Reglamentos y normativas de funcionamiento 10. Actividades calendarizadas anualmente 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la Metodología del entrenamiento deportivo 2. Falta de presencia de las ciencias aplicadas al deporte en el trabajo de campo 3. Infraestructura y equipamiento no adecuado para el desarrollo del alto rendimiento 4. Insuficiente personal para el desarrollo de la labor técnico metodológica 5. Capacidad directiva de provincias 6. Sistema administrativo no acorde al desarrollo alcanzado por la disciplina 7. Carencia de planes de detección de talentos 8. Carencia de un centro de cómputo 9. Desigual desarrollo de las categorías de competencia 10. Falta de capacidad económica 11. No ejercer carácter rector
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasez de Sponsors para los deportistas 2. Inseguridad de participación en eventos internacionales 3. IPD Burocrático 4. El Deporte no es parte de una política nacional de desarrollo. 5. Falta de integración de los factores de incidencia 6. Comunicación mínima con las bases 7. Falta de promulgación del reglamento de la ley 8. Cambios Directivos en el IPD 9. Masividad no planificada 10. Centralismo 11. No contar con Escenarios deportivos específicos para el desarrollo de la disciplina 12. Proliferación de Clubes informales 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Política de formalización de clubes <input type="checkbox"/> Ventaja competitiva en base a recursos humanos <input type="checkbox"/> Implementación de Cursos Técnicos a nivel nacional <input type="checkbox"/> Alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aplicación del Manual de Funcionamiento de la Actividad Técnico Metodológica <input type="checkbox"/> Reestructuración interna

3.2.3.1.2. Matriz MIE

La matriz de impacto (Ver anexo 7), nos indica que el suceso de los eventos indicados repercutirían fundamentalmente en la competitividad y posicionamiento de la Organización y en mucha menor escala en la Capacidad económico financiera y administración.

Todo lo cual nos debe llevar a cambiar la actitud reactiva de la institución por una actitud Proactiva, basada en la búsqueda del desarrollo en base a sus propias fortalezas y superación de sus debilidades.

3.2.3.2. Matriz de Salida

3.2.3.2.1. Matriz MEE - Escenario Estrategia

La matriz MEE (Ver anexo 8), nos indica que la FPK, podría tener problemas en la implementación de sus estrategias, si es que en el corto plazo (0 - 5 años), no se reorienta la actividad del IPD, se elabora un plan nacional de desarrollo del deporte y se logra que el gobierno priorice el deporte. No debe descuidarse también en el corto y mediano plazo la creación de centros de capacitación, del centro de alto rendimiento y el apoyo del sector privado.

3.2.3.3. Matriz de Decisión

3.2.3.3.1. Matriz de Calificación de Alternativas F+D

La matriz de decisión (Ver anexo 9), nos muestra las alternativas que se tienen para lograr las estrategias planteadas las cuales son:

□ Contar con capacidad económica financiera

Para lograr esto la mejor alternativa de acuerdo al análisis de la 1^{ra} matriz del Anexo 9, es la generación de recursos propios (4.74 puntos), sin embargo no debemos descuidar la captación de recursos provenientes del sector privado y obtener una mayor asignación de recursos por parte del estado. Para el logro de la estrategia se sugieren las siguientes acciones:

- Implementar un carnet de grado con actualización trimestral.
- Cursos de capacitación, categorización y actualización a nivel de Instructores, Entrenadores, Arbitros, Dirigentes.
- Dictado de Cursos de la disciplina a las instituciones estatales y privadas a través de convenios.
- En base a eficiencia y resultados deportivos solicitar priorización en la asignación de recursos por parte del estado.

□ Lograr el posicionamiento de la entidad

Del análisis de la 2^{da} matriz del anexo 9, se observa que esto debe lograrse en base a una Integración con los factores de incidencia (4.47 puntos), apoyándose en el asumir su carácter rector y efectuar una reestructuración interna. En los tiempos actuales es importante buscar el consenso y no la imposición , la integración en base a objetivos comunes de todos los elementos y entidades que de una u otra forma tiene que ver con el desarrollo de la disciplina y finalmente debe hacerse más eficiente y efectivo el sistema actual con que se cuenta a través

de un ordenamiento técnico metodológico y una capacitación del recurso humano.

□ Desarrollo institucional

La 3^{ra} matriz del anexo 9, nos indica que el camino a seguir consiste en la Capacitación del Recurso Humano (4.1 puntos), el cual debe ser apoyado por una formalización del sistema y la instauración del Manual de Funcionamiento de la Actividad Técnico Metodológica. Este desarrollo será consecuencia del éxito que tengan las estrategias anteriores, pues una mejor capacidad económica financiera aunada a un buen posicionamiento de la organización redundará en el desarrollo institucional.

□ Desarrollo técnico

La 4^{ta} matriz del anexo 9, nos indica que la creación del Centro de Alto Rendimiento (CAR), permitiría un mejor desarrollo técnico (4.47 puntos), debiendo trabajarse fuertemente en la Elaboración de Planes y Programas de enseñanza y detección de talentos, así mismo la creación del CAR y los planes facilitarían la incorporación de los Avances tecnológicos, finalmente un masificación disciplinada contribuiría al desarrollo técnico proporcionando una cantera de talentos.

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El Trabajo realizado ha permitido definir la visión, misión, objetivos y filosofía de la Organización, teniendo claro estos aspectos, se podrá lograr que los diferentes estamentos federativos trabajen en una misma dirección, esto facilitará también el trabajo en equipo y permitirá optimizar el uso de los recursos con que se cuenta.

Por otro lado el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la Organización así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, permiten a la Organización poder elegir un conjunto de estrategias que le ayudarán a consolidar y superar los resultados logrados hasta la fecha.

Finalmente, el aplicar el plan estratégico implicará romper con la dependencia estatal, cambiar una actitud reactiva por otra eminentemente proactiva, logrando que la Institución base su desarrollo y competitividad en sus propias habilidades y capacidades a través del uso eficaz y eficiente de los recursos que pueda generar y/o obtener .

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo efectuado nos muestra que no se puede seguir esperando que otros (Estado, IPD), a pesar de tener la responsabilidad, sean los únicos que impulsen y desarrollen el deporte. Es la propia Organización la que debe asumir el reto de llevar a niveles más altos el desarrollo alcanzado por la Institución.

El entorno puede viabilizar u obstaculizar el trabajo de las instituciones, pero de ninguna manera puede hacer por la Organización lo que a ella le corresponde. Por ello la preocupación debe estar centrada en un manejo de la entidad con visión empresarial.

El análisis efectuado nos enfrenta con una Organización que posee fortalezas que le pueden permitir obtener los recursos necesarios para su desarrollo, gran parte de sus problemas será superado en base a la capacitación del recurso más importante que se tiene (El humano). Por otro lado el entorno se presenta muy difícil pero este podrá ser superado en la medida que se asuma el carácter rector que le asigna la ley y se efectúen alianzas y convenios con los factores de incidencia.

Es importante entender que sólo una organización líder, competitiva, con planes y programas de desarrollo, personal calificado y capacitado puede pretender tener éxito en el desarrollo de su gestión, por lo que debe desterrarse para siempre el empirismo, improvisación e individualismo dentro de las dirigencia deportivas.

BIBLIOGRAFÍA

1. **FUNDAMENTALS OF STRATEGIC MANAGEMENT.**
Fred R. David, Columbus Merrill Publishing Company, 1986.
2. **MANUAL DE SISTEMATIZACIÓN PARTICIPATIVA**
Daniel Selener, con Gabriela Zapata y Chistopher Pudrí.
3. **DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICAS**
Thompson y Strickland. Ed. Mc Graw Hill, México 1998
4. **ADMINISTRACION ESTRATEGICA UN ENFOQUE INTEGRADO**
Hill y Jones. Ed. Mc. Graw Hill, México 1996.
5. **ANALISIS ESTRATEGICO MEDIANTE MATRICES: UN EJERCICIO EN TELECOMUNICACIONES.**
Acevedo Adolfo. Revista AHCJET, N° 60 España, Enero/Marzo 1995.
6. **MANUAL PARA EL DEPORTE DE INICIACIÓN Y DESARROLLO PARA LA JUVENTUD.**
IND Proyecto Juventud - Venezuela.
7. **FUNDAMENTOS DE LA TEORIA Y METODOLOGÍA DEL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO.**
Colectivo de Entrenadores - CUBA

ANEXOS

Anexo 1: Matriz EFI

FACTOR INTERNO CLAVE		PESO	RATING	PUNTAJE
1	Entrenadores e Instructores técnicamente calificados	0,05	3	0,15
2	Federación líder en el ámbito deportivo	0,06	4	0,24
3	Cuerpo arbitral de alto nivel técnico y permanentemente actualizado	0,06	4	0,24
4	Directorio concededor de la disciplina deportiva	0,05	4	0,20
5	Sede central en cesión de uso	0,04	3	0,12
6	Presencia en gran número de departamentos	0,03	3	0,09
7	Presencia competitiva a nivel mundial	0,05	3	0,15
8	Contar con competidores de alto nivel	0,06	3	0,18
9	Contar con Manuales, Reglamentos y normativas de funcionamiento	0,07	4	0,28
10	Actividades calendarizadas anualmente	0,02	3	0,06
11	Desconocimiento de la Metodología del entrenamiento deportivo	0,07	1	0,07
12	Falta de presencia de las ciencias aplicadas al deporte en el trabajo de campo	0,07	1	0,07
13	Infraestructura y equipamiento no adecuado para el desarrollo del alto rendimiento	0,03	1	0,03
14	Insuficiente personal para el desarrollo de la labor técnico metodológica	0,05	1	0,05
15	Capacidad dirigencial de provincias	0,04	1	0,04
16	Sistema administrativo no acorde al desarrollo alcanzado por la disciplina	0,03	2	0,06
17	Carencia de planes de detección de talentos	0,03	2	0,06
18	Carencia de un centro de computo	0,04	1	0,04
19	Desigual desarrollo de las categorías de competencia	0,03	2	0,06
20	Falta de capacidad económica	0,06	1	0,06
21	No ejercer carácter rector	0,06	1	0,05
CALIFICACION IFE		1		2,30

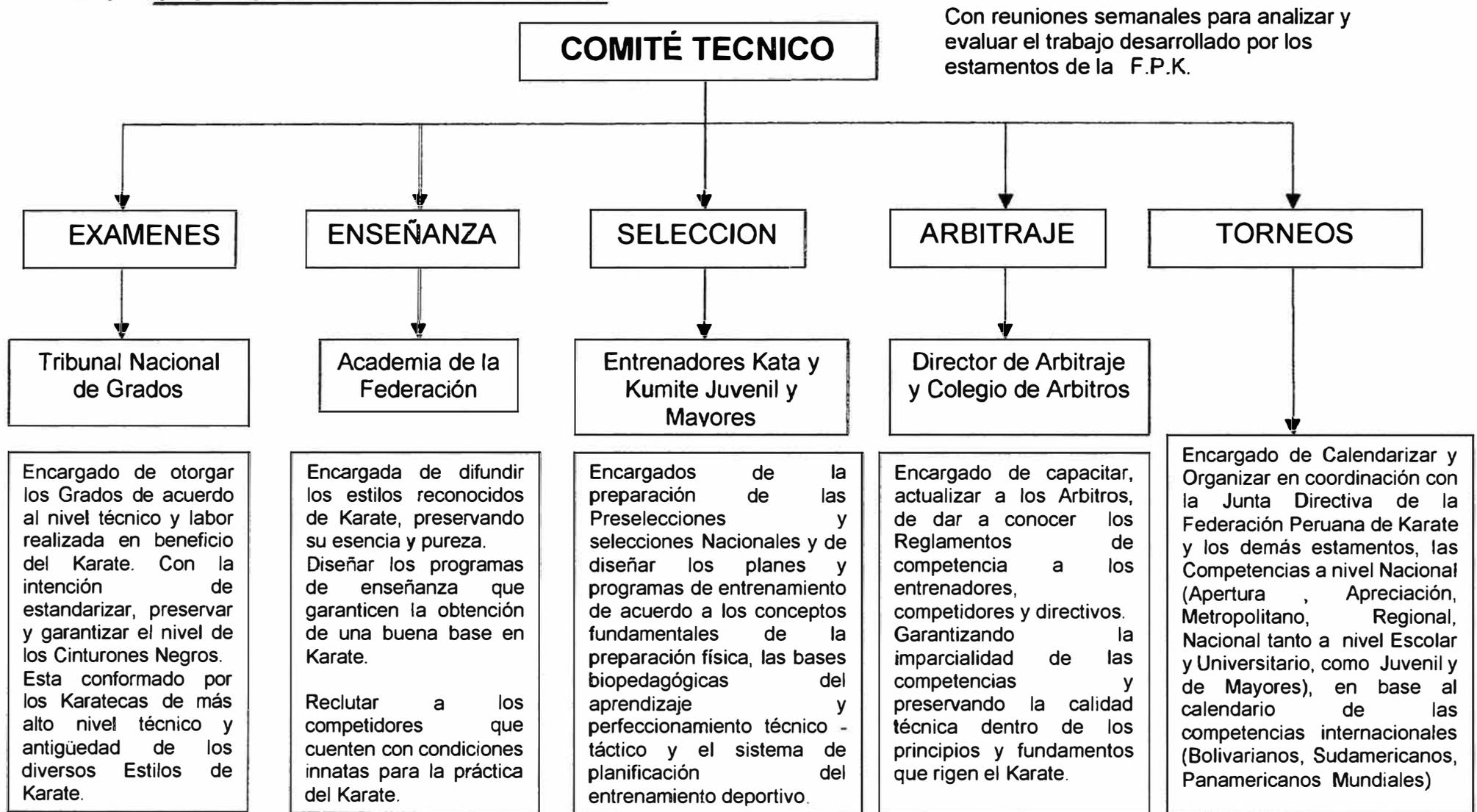
Anexo 2: Matriz EFE

FACTOR EXTERNO CLAVE		PESO	RATING	PUNTAJE
1	Nueva Ley del Deporte	0.09	4	0.36
2	Globalización del conocimiento	0.04	3	0.12
3	Conocimiento del nivel competitivo de los otros países	0.03	3	0.09
4	Reglamentación internacional estable y Clara	0.04	3	0.12
5	Imagen positiva de la disciplina por los resultados obtenidos	0.05	4	0.20
6	Período definido de Gestión	0.07	4	0.28
7	Circuito de competencias internacionales establecido	0.04	3	0.12
8	Beneficios adicionales que caracterizan a la disciplina	0.03	3	0.09
9	Escasez de Sponsors para los deportistas	0.05	1	0.05
10	Inseguridad de participación en los eventos internacionales	0.05	1	0.05
11	IPD Burocrático	0.09	1	0.09
12	El Deporte no es parte de una política nacional de desarrollo.	0.09	1	0.09
13	Falta de integración de los factores de incidencia	0.05	1	0.05
14	Comunicación mínima con las bases	0.04	2	0.08
15	Falta de promulgación del reglamento de la ley	0.03	2	0.06
16	Cambios Dirigenciales en el IPD	0.06	2	0.12
17	Masividad no planificada	0.05	1	0.05
18	Centralismo	0.04	2	0.08
19	No contar con Escenarios deportivos específicos para el desarrollo de la disciplina	0.03	2	0.06
20	Proliferación de Clubes informales	0.03	1	0.03
CALIFICACION EFE		1.00		2.19

Anexo 3: Matriz EFC

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO	BRASIL		VENEZ.		USA		FRANCIA		PERU		ESPAÑA		JAPON	
		RAT.	PTJE	RAT.	PTJE	RAT.	PTJE	RAT.	PTJE	RAT.	PTJE	RAT.	PTJE	RAT.	PTJE
EL DEPORTE FORMA PARTE DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	1	0.11	3	0.33	4	0.44
APOYO DE LA EMPRESA PRIVADA AL DEPORTE	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40
TRATAMIENTO CIENTÍFICO DEL DEPORTE	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27
GARANTIA DE ASISTENCIA A LAS COMPETENCIAS DE ALTO NIVEL	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
TRABAJO CON EQUIPOS POLIVALENTES	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL ALTO RENDIMIENTO	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27
CAPACIDAD ECONOMICA FINANCIERA DE LAS FEDERACIONES	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32
CENTROS DE FORMACIÓN, CAPACITACION Y ACTUALIZACION DE LA FUERZA TÉCNICA	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36
NIVEL TÉCNICO DE LOS ATLETAS	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
METODOLOGÍA TRADICIONAL DE ENSEÑANZA	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
CULTURA DEPORTIVA	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
	1.00		2.63		3.01		3.27		3.45		2.33		3.81		3.73

ANEXO 4. ORGANIGRAMA DE LA PARTE TECNICA

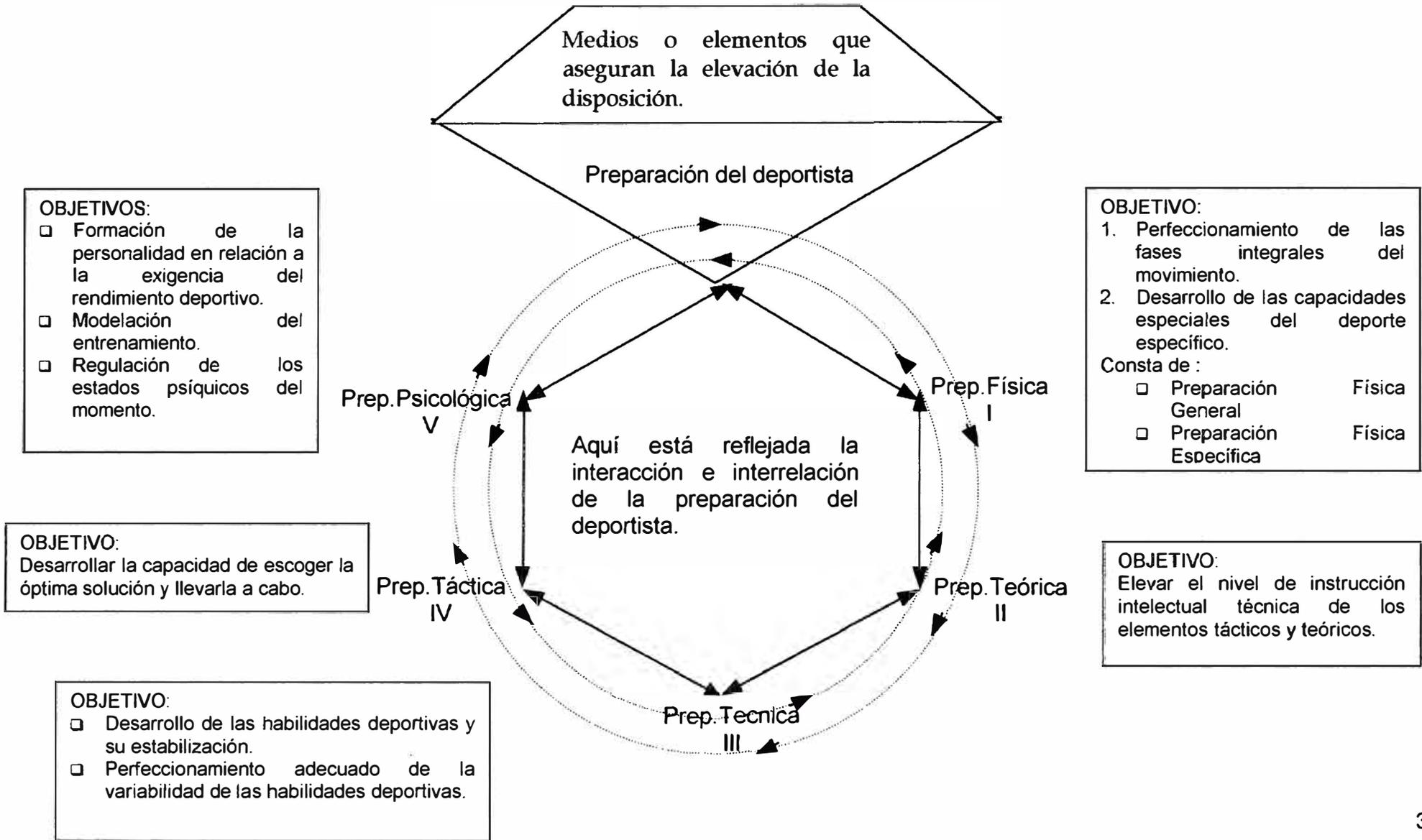


Con reuniones semanales para analizar y evaluar el trabajo desarrollado por los estamentos de la F.P.K.

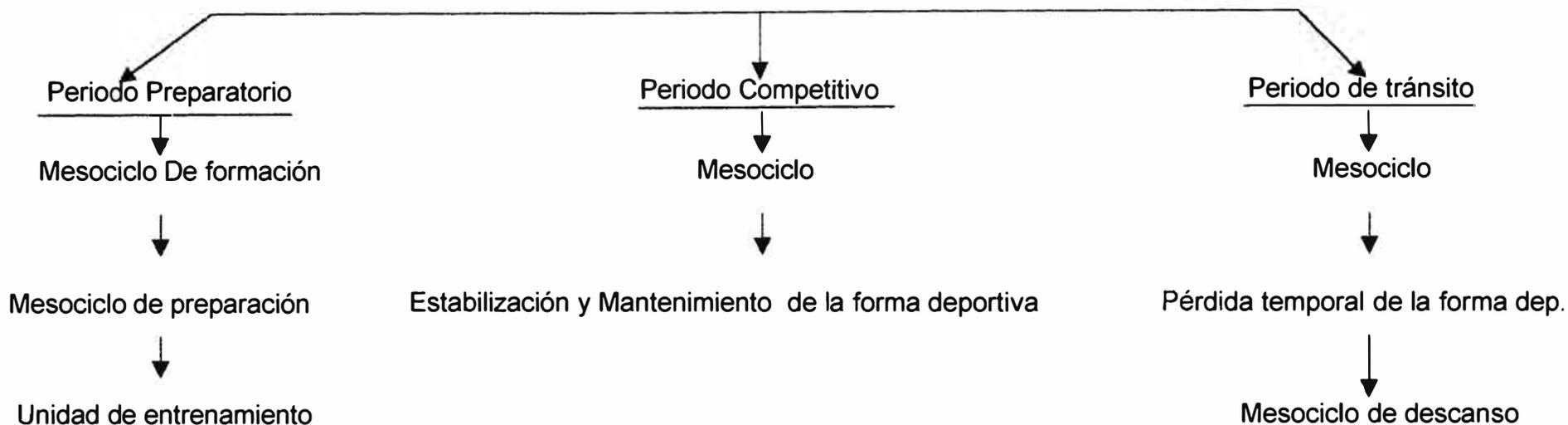
ANEXO 5 : PROCESO DE DESARROLLO HACIA EL ALTO RENDIMIENTO



ANEXO 6: PROCESO DE ENTRENAMIENTO DEPORTIVO



PERIORIZACION DEL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO MACROCICLO



CARACTERÍSTICAS

En este período se deben desarrollar los elementos que constituyen la base para la fase de adquisición de la forma deportiva y asegurar su consolidación.

Consta de un período preparatorio general y uno específico los cuales deben estar adecuadamente correlacionados.

CARACTERÍSTICAS

Representa en el Ciclo anual o semestral, la etapa donde están concentradas las competencias fundamentales del calendario oficial. El deportista debe demostrar su mejor forma en las competencias.

Debe estar orientado a mantener la forma deportiva, luego de haberse adquirido.

CARACTERÍSTICAS

Esta orientado hacia las actividades del descanso activo, aquí no se habla de una pausa en el entrenamiento, sino de una continuidad en el proceso, donde cambia su forma y contenido, para evitar la conversión del efecto acumulado de las cargas en sobreentrenamiento. Así mismo se crean las condiciones para mantener un determinado nivel de entrenamiento garantizando el inicio de otro ciclo del desarrollo de la forma deportiva.

Anexo 7: Matriz de Impacto de Eventos MIE

Efecto en:		Posicionamiento		Competitividad		Capacidad Económico-Financiera		Administración		Promedio General	
Evento Posible	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
1. Priorización del deporte por parte del Estado.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3.25	0.4875
2. Elaboración de un Plan Nacional de Desarrollo del Deporte	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.4500
3. Reorientación de la estructura Orgánica del IPD en función del Sistema Deportivo Nacional	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2.50	0.3750
4. Creación de Centros Nacionales de Capacitación Dirigencial	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.3000
5. Creación de Centros de Capacitación y Categorización de la Fuerza Técnica Nacional	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2.5	0.2500
6. Dación de dispositivos legales que viabilicen el apoyo del sector privado al deporte.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3.00	0.3000
7. Creación de Centros de Alto Rendimiento	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.2000
8. Creación del Hospital del deporte	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.1000
9. Creación del Centro de Investigación y desarrollo de las ciencias para el Deporte	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2.25	0.1125
10. Creación del Centro de Comunicación e informática del deporte nacional.	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2.25	0.1125
Calificación MIE	1.00		3.05		3.15		2.30		2.25		2.6875

Anexo 8: Matriz Escenario - Estrategia

HORIZONTE DE PLANEAMIENTO

		0 a 5 años	5 a 15 años	15 a más años
E F E C T O E N C I L A	100	. Priorización deporte . Plan Nacional . Reorientación IPD		
	Alto			
	70		. Centros Capac. de fuerza técnica Nac. . Apoyo Sector Privad . CAR	. Centros capac. Dirigenc. . Centros I&D deporte
	Medio			
	40	. Creación Centro Comunicación e Informática		
	Bajo			
	10			

EFECTO HORIZONTE EVENTO POSIBLE	EFECTO EN LA ORG.			HORIZONTE PLANEAM.		
	Puntaje	Ponderado	Efecto	0-5	5-15	15 a más
1. Priorización del deporte por parte del Estado.	0.4875	100	Alto	x		
2. Elaboración de un Plan Nacional de Desarrollo del Deporte.	0.4500	92.3	Alto	x		
3. Reorientación de la estructura Orgánica del IPD en función del Sistema Deportivo Nacional.	0.3750	76.9	Alto	x		
4. Creación de Centros Nacionales de Capacitación Dirigencial.	0.3000	61.5	Medio		x	
5. Creación de Centros de Capacitación y Categorización de la Fuerza Técnica Nacional.	0.2500	51.3	Medio	x		
6. Dación de dispositivos legales que viabilicen el apoyo del sector privado al deporte.	0.3000	61.5	Medio	x		
7. Creación de Centros de Alto Rendimiento	0.2000	41.0	Medio	x		
8. Creación del Hospital del deporte	0.1000	20.5	Bajo			x
9. Creación del Centro de Investigación y desarrollo de las ciencias para el Deporte.	0.1125	23.1	Bajo		x	
10. Creación del Centro de Comunicación e informática del deporte nacional.	0.1125	23.1	Bajo	x		

Anexo 9: Matriz de calificación de alternativas F+D

Estrategia planteada: CONTAR CON CAPACIDAD ECONOMICA FINANCIERA		Estrategia 1: Generación de Recursos propios		Estrategia 2: Mayor asignación de Recursos del Estado		Estrategia 3: Captación de Recursos provenientes del sector privado	
Factores IFE y EFE	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Factor Interno Clave							
1. Entrenadores e instructores técnicamente calificados	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15
2. Federación líder en el ámbito deportivo	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
3. Cuerpo arbitral de alto nivel técnico y permanentemente actualizado	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06
4. Directorio conocedor de la disciplina deportiva	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
5. Sede central en cesión de uso	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04
6. Presencia en gran número de departamentos	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03
7. Presencia competitiva a nivel mundial	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
8. Contar con competidores de alto nivel	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
9. Contar con manuales, reglamentos y normativas de funcionamiento	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
10. Actividades calendarizadas anualmente	0.02	2	0.04	3	0.06	1	0.02
11. Desconocimiento de la metodología del entrenamiento deportivo	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
12. Falta de presencia de las ciencias aplicadas al deporte en el trabajo de campo	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
13. Infraestructura y equipamiento no adecuado para el desarrollo del alto rendimiento	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
14. Insuficiente personal para el desarrollo de la labor técnico metodológica	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
15. Capacidad dirigencial de provincias	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08
16. Sistema administrativo no acorde al desarrollo alcanzado por la disciplina	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03
17. Carencia de planes de detección de talentos	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
18. Carencia de un centro de computo	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
19. Desigual desarrollo de las categorías de competencia	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
20. Falta de capacidad económica	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
21. No ejercer carácter rector	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Calificación IFE	1.00		2.54		1.76		1.80
Factor Externo Clave							
1. Nueva Ley del deporte	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18
2. Globalización del conocimiento	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
3. Conocimiento del nivel competitivo de los otros países	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
4. Reglamentación internacional estable y clara	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
5. Imagen positiva de la disciplina por los resultados obtenidos	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6. Período definido de Gestión	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21
7. Circuito de competencias internacionales establecido	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
8. Beneficios adicionales que caracterizan a la disciplina	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03
9. Escasez de sponsors para los deportistas	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
10. Inseguridad de participación en los eventos internacionales	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
11. IPD Burocrático	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09
12. El deporte no es parte de una política nacional de desarrollo	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18
13. Falta de integración de los factores de incidencia	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
14. Comunicación mínima con las bases	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
15. Falta de promulgación del reglamento de la ley	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06
16. Cambios dirigenciales en el IPD	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
17. Masividad no planificada	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
18. Centralismo	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
19. No contar con escenarios deportivos específicos para el desarrollo de la disciplina	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06
20. Proliferación de clubes informales	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06
Calificación EFE	1.00		2.20		1.45		1.71
Calificación IFE +EFE			4.74		3.21		3.51

Estrategia planteada: POSICIONAMIENTO DE LA ENTIDAD		Estrategia 4: Asumir Carácter rector		Estrategia 5: Integración con factores de incidencia		Estrategia 6: Reestructuración interna	
Factores IFE y EFE	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Factor Interno Clave							
1. Entrenadores e instructores técnicamente calificados	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
2. Federación líder en el ámbito deportivo	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12
3. Cuerpo arbitral de alto nivel técnico y permanentemente actualizado	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
4. Directorio conocedor de la disciplina deportiva	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
5. Sede central en cesión de uso	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.14
6. Presencia en gran número de departamentos	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06
7. Presencia competitiva a nivel mundial	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
8. Contar con competidores de alto nivel	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
9. Contar con manuales, reglamentos y normativas de funcionamiento	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
10. Actividades calendarizadas anualmente	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04
11. Desconocimiento de la metodología del entrenamiento deportivo	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
12. Falta de presencia de las ciencias aplicadas al deporte en el trabajo de campo	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
13. Infraestructura y equipamiento no adecuado para el desarrollo del alto rendimiento	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
14. Insuficiente personal para el desarrollo de la labor técnico metodológica	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
15. Capacidad dirigencial de provincias	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
16. Sistema administrativo no acorde al desarrollo alcanzado por la disciplina	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06
17. Carencia de planes de detección de talentos	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
18. Carencia de un centro de cómputo	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
19. Desigual desarrollo de las categorías de competencia	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
20. Falta de capacidad económica	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
21. No ejercer carácter rector	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06
Calificación IFE	1.00		1.91		2.14		1.65
Factor Externo Clave							
1. Nueva Ley del deporte	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18
2. Globalización del conocimiento	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
3. Conocimiento del nivel competitivo de los otros países	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
4. Reglamentación internacional estable y clara	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
5. Imagen positiva de la disciplina por los resultados obtenidos	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
6. Período definido de Gestión	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
7. Circuito de competencias internacionales establecido	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
8. Beneficios adicionales que caracterizan a la disciplina	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
9. Escasez de sponsors para los deportistas	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
10. Inseguridad de participación en los eventos internacionales	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
11. IPD Burocrático	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
12. El deporte no es parte de una política nacional de desarrollo	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
13. Falta de integración de los factores de incidencia	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
14. Comunicación mínima con las bases	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
15. Falta de promulgación del reglamento de la ley	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06
16. Cambios dirigenciales en el IPD	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
17. Masividad no planificada	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
18. Centralismo	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
19. No contar con escenarios deportivos específicos para el desarrollo de la disciplina	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
20. Proliferación de clubes informales	0.03	4	0.12	1	0.03	2	0.06
Calificación EFE	1.00		2.22		2.33		1.74
Calificación IFE +EFE			4.13		4.47		3.39

Estrategia planteada: DESARROLLO INSTITUCIONAL		Estrategia 7: Formalización del sistema		Estrategia 8: Instauración del MFATM		Estrategia 9: Capacitación	
Factores IFE y EFE	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Factor Interno Clave							
1. Entrenadores e instructores técnicamente calificados	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20
2. Federación líder en el ámbito deportivo	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18
3. Cuerpo arbitral de alto nivel técnico y permanentemente actualizado	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
4. Directorio conocedor de la disciplina deportiva	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
5. Sede central en cesión de uso	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12
6. Presencia en gran número de departamentos	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09
7. Presencia competitiva a nivel mundial	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
8. Contar con competidores de alto nivel	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
9. Contar con manuales, reglamentos y normativas de funcionamiento	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14
10. Actividades calendarizadas anualmente	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04
11. Desconocimiento de la metodología del entrenamiento deportivo	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28
12. Falta de presencia de las ciencias aplicadas al deporte en el trabajo de campo	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14
13. Infraestructura y equipamiento no adecuado para el desarrollo del alto rendimiento	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
14. Insuficiente personal para el desarrollo de la labor técnica metodológica	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
15. Capacidad gerencial de provincias	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
16. Sistema administrativo no acorde al desarrollo alcanzado por la disciplina	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
17. Carencia de planes de detección de talentos	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
18. Carencia de un centro de cómputo	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
19. Desigual desarrollo de las categorías de competencia	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
20. Falta de capacidad económica	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06
21. No ejercer carácter rector	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12
Calificación IFE	1.00		1.64		1.62		2.34
Factor Externo Clave							
1. Nueva Ley del deporte	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18
2. Globalización del conocimiento	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08
3. Conocimiento del nivel competitivo de los otros países	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
4. Reglamentación internacional estable y clara	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
5. Imagen positiva de la disciplina por los resultados obtenidos	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
6. Período definido de Gestión	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
7. Circuito de competencias internacionales establecido	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
8. Beneficios adicionales que caracterizan a la disciplina	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
9. Escasez de sponsors para los deportistas	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
10. Inseguridad de participación en los eventos internacionales	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
11. IPD Burocrático	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09
12. El deporte no es parte de una política nacional de desarrollo	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18
13. Falta de integración de los factores de incidencia	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
14. Comunicación mínima con las bases	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
15. Falta de promulgación del reglamento de la ley	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03
16. Cambios gerenciales en el IPD	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
17. Masividad no planificada	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15
18. Centralismo	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08
19. No contar con escenarios deportivos específicos para el desarrollo de la disciplina	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
20. Proliferación de clubes informales	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06
Calificación EFE	1.00		1.97		1.58		1.76
Calificación IFE +EFE			3.61		3.20		4.1

Estrategia planteada: DESARROLLO TECNICO		Estrat. 10 Creación CAR		Estrat. 11 Masificación disciplinada		Estrat. 12 Elaboración de Planes y Programas		Estrat. 13 Incorporación de Avances tecnológicos	
Factores IFE y EFE	Peso	Rat.	Ptaje	Rat.	Ptaje	Rat.	Ptaje	Rat.	Ptaje
Factor Interno Clave									
1. Entrenadores e instructores técnicamente calificados	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
2. Federación líder en el ámbito deportivo	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
3. Cuerpo arbitral de alto nivel técnico y permanentemente actualizado	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06
4. Directorio conocedor de la disciplina deportiva	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5. Sede central en cesión de uso	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
6. Presencia en gran número de departamentos	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09
7. Presencia competitiva a nivel mundial	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10
8. Contar con competidores de alto nivel	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18
9. Contar con manuales, reglamentos y normativas de funcionamiento	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14
10. Actividades calendarizadas anualmente	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02
11. Desconocimiento de la metodología del entrenamiento deportivo	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21
12. Falta de presencia de las ciencias aplicadas al deporte en el trabajo de campo	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21
13. Infraestructura y equipamiento no adecuado para el desarrollo del alto rendimiento	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	3	0.09
14. Insuficiente personal para el desarrollo de la labor técnico metodológica	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05
15. Capacidad dirigencial de provincias	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
16. Sistema administrativo no acorde al desarrollo alcanzado por la disciplina	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
17. Carencia de planes de detección de talentos	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12	1	0.03
18. Carencia de un centro de computo	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04
19. Desigual desarrollo de las categorías de competencia	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06
20. Falta de capacidad económica	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18
21. No ejercer carácter rector	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12
Calificación IFE	1.00		2.89		1.67		2.06		2.20
Factor Externo Clave									
1. Nueva Ley del deporte	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
2. Globalización del conocimiento	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08
3. Conocimiento del nivel competitivo de los otros paises	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
4. Reglamentación internacional estable y clara	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
5. Imagen positiva de la disciplina por los resultados obtenidos	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
6. Período definido de Gestión	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
7. Circuito de competencias internacionales establecido	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
8. Beneficios adicionales que caracterizan a la disciplina	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
9. Escasez de sponsors para los deportistas	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
10. Inseguridad de participación en los eventos internacionales	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
11. IPD Burocrático	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
12. El deporte no es parte de una política nacional de desarrollo	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18
13. Falta de integración de los factores de incidencia	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
14. Comunicación mínima con las bases	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
15. Comunicación mínima con las bases	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
16. Falta de promulgación del reglamento de la ley	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
17. Cambios dirigenciales en el IPD	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	1	0.05
18. Masividad no planificada	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
19. Centralismo	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03
20. No contar con escenarios deportivos específicos para el desarrollo de la disciplina	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
20. Proliferación de clubes informales	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
Calificación EFE	1.00		1.58		1.67		1.68		1.53
Calificación IFE +EFE			4.47		3.34		3.74		3.73

