

PLAN ESTRATÉGICO, PLAN MULTIANUAL Y PLAN OPERATIVO ANUAL 2017-2020

Vinculado al PAT

Abril 2016

FEDERACION NACIONAL DE TIRO DE
GUATEMALA
PRESENTADO POR COMITÉ EJECUTIVO



Plan Estratégico, Plan Multianual y Plan Operativo Anual 2017

Contenido

Introducción	5
Resumen.....	7
Plan Estratégico Institucional -PEI-.....	8
Análisis de situación o diagnóstico.....	8
a) Análisis de mandatos	8
b) Análisis de políticas	10
Vinculación Plan Nacional de Desarrollo -PND- K´atun 2032.....	10
Eje: bienestar para le gente	10
b) Factores que inciden	12
Marco Problemático.....	14
Árbol de problemas.....	14
Análisis de la población	15
Análisis de la población por departamento	15
Análisis de la problemática o condición de interés:.....	16
Modelo explicativo.....	17
Modelo prescriptivo	17
Formulación de Resultados, Indicadores, metas	18
Matriz –FODA-.....	18
Análisis estratégico.....	20
Análisis de actores.....	21
Marco Estratégico Institucional	21
Visión	21
Misión.....	21
Principios o Valores	22
Mapa Estrategico	22
Descriptivo.....	22
Gráfico	23
Plan Operativo Multianual –POM-	24

Resultados, productos, metas y costos multianual.....	25
Productos, metas y costos multianual	25
Indicadores de resultado.....	26
Indicadores de producto	26
Plan Operativo Anual -POA-	27
Planificación Anual y cuatrimestral.....	28
Productos	28
Sub-productos	28
Red de categoría programática.....	29
Programa 11 en SICOIN.....	31
Vinculación POA-PAT Sub-productos/actividad.....	32

Introducción

El presente documento se constituye en la ruta a seguir por la Federación Nacional de Tiro, en la cual se consolidan diferentes herramientas de planificación, como lo es el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Multianual (POM) y el Plan Operativo Anual (POA), de acuerdo a lineamientos establecidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y el Ministerio de Finanzas Públicas.

Con el objeto de realizar una adecuada planificación y lograr su cumplimiento, observamos metas a largo, mediano y corto plazo. Se establece la planificación con una visión a un plazo de 4 años plazo (PEI), un plan operativo multianual a 3 años (POM) y un plan operativo a 1 año plazo (POA), así también, para medir el grado de avance se definen: resultados, indicadores, metas y presupuesto.

El plan tiene una proyección de 4 años, es decir 2017-2020.

Los planes serán llevados a cabo por cuatro unidades: 01 - Dirección Superior, 02 - Servicios Financieros y Administrativos, las cuales están a cargo de las actividades de apoyo o administrativas; 03 - Formación Técnico Deportiva y 04 - Competición Deportiva, las cuales en las actividades sustantivas, es decir en la razón de ser de la Federación Nacional de Tiro.

Para el presente documento se utilizó como base la Guía de Planificación Institucional orientada a Resultados de Desarrollo,

emitida por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-.

El objetivo principal de este documento es lograr la coherencia entre las políticas, planes, programas y presupuesto en función de priorizar las intervenciones y los productos estratégicos institucionales que redunden en mejorar las condiciones de vida de la población guatemalteca. Adicionalmente, permite establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación en el nivel operativo y estratégico, por medio de los indicadores de producto y resultado.

Debido a la obligación que tienen las federaciones deportivas de presentar ante la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, el Plan Anual de Trabajo -PAT-, se hace necesario realizar una vinculación entre el POA y el PAT, a efecto que exista concordancia, para lo cual, en el presente documento se define el PAT, como las acciones que le darán vida a las actividades que tienen la producción de servicios deportivos, en la red programática registrada en el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-.

Resumen

El PEI presenta los pasos necesarios para la formulación de un Plan Estratégico Institucional (PEI) orientado a resultados, entendiéndolo como un documento estratégico, basado en un análisis situacional de la problemática de la población. Para realizar este análisis se ofrece una descripción detallada de tres instrumentos: el Arbol de Problemas, el Mapeo de Actores y el Análisis FODA. A partir este análisis se determina el contenido mínimo del plan estratégico: misión, visión, principios, resultados de desarrollo esperados, y finalmente define los bienes y servicios estratégicos de la institución.

El POM explica los pasos requeridos para formular un plan operativo multianual (POM) que sirve como orientador multianual (3 años) para el quehacer institucional y es el eslabón que permite vincular el marco estratégico del PEI con la planificación anual de la Institución, ubicando la programación operativa de las instituciones dentro el marco del presupuesto trianual.

El POA detalla el proceso de la formulación de un Plan Operativo Anual (POA), siendo este el documento de gestión operativa que refleja los productos, servicios y actividades que la Institución tiene programada realizar en un año. El capítulo describe el aterrizaje en metas anuales de producción, así como la identificación y medición de los costos de los bienes y servicios, vinculando los planes anuales institucionales con los techos presupuestarios.

Plan Estratégico Institucional -PEI-

Análisis de situación o diagnóstico

A partir de un diagnóstico de la situación actual (por medio del análisis de brechas preferiblemente), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Operativa Anual que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

El proceso de diagnóstico o análisis situacional, se inicia con la definición de las áreas o sectores sobre los que se va a trabajar, la identificación de las instituciones públicas que tienen competencias relevantes sobre cada uno de ellos y el nombramiento de la institución rectora del sector.

Esta etapa consiste en el análisis preciso y confiable de un problema (condición de interés) sobre el cual se desea incidir, conocer su magnitud, las causas que lo provocan y las intervenciones que disminuyan, incrementen, mantengan o eliminen (según sea el caso) dichas causas. Regularmente es un problema considerado prioridad, porque limita el desarrollo y las oportunidades de los ciudadanos.

a) Análisis de mandatos

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala es el organismo rector y jerárquicamente superior del deporte federado en el orden nacional. Tiene personalidad jurídica y patrimonio propio. Es un organismo autónomo, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala (Artículo 87, Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y del Deporte).

La Confederación Deportiva Autónoma está integrada por el conjunto de Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales organizadas y reconocidas (Art. 88, Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y del Deporte). Las Federaciones son reconocidas cuando están debidamente afiliadas a su respectiva Federación Internacional, la que debe ser miembro de la Asociación General de Federaciones Deportivas Internacionales.

La Federación Nacional de Tiro se encuentra bajo la cobertura de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala así como del Comité Olímpico Guatemalteco, tanto en aspectos técnico deportivos como financieros, según lo indican los artículos 91 y 92 de la Constitución Política de la República de Guatemala y el artículo 6 de sus propios estatutos.

La Federación Nacional de Tiro se rige por sus propios estatutos, mismos que fueron aprobados por la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, según Acuerdo Número 033/2002-CE-CDAG del veintiocho de junio de mil novecientos noventa y cinco.

Según los estatutos, dentro de las funciones relevantes de la Federación Nacional de Tiro, se encuentran las siguientes:

Artículo 7. La Federación tiene los siguientes objetivos

7.1 Promover la práctica del Tiro en sus diferentes manifestaciones.

- 7.2 Auspiciar la formación del mayor número de tiradores
- 7.3 Dar directrices uniformes con el fin de coordinar su acción
- 7.5 Autorizar y organizar la celebración de competencias nacionales e internacionales
- 7.10 Llevar estadísticas y establecer registros científicamente ordenados de jugadores, equipos, clubes, ligas, Asociaciones Deportivas Departamentales, Municipales, que contengan y reflejen el historial completo del progreso y desenvolvimiento de cada uno, con el fin de valorar el potencial nacional, seleccionar a los mejores y promover la superación del Tiro nacional
- 7.11 Fomentar la honradez y la limpieza en la práctica del Tiro.

b) Análisis de políticas

Vinculación Plan Nacional de Desarrollo -PND- K´atun 2032

Eje: bienestar para le gente

El desarrollo del deporte contribuye a la Prioridad “Impulsar la transformación del modelo de atención en salud para reducir la morbi-mortalidad de la población en general”

Gozar de salud es una condición indispensable para que las personas puedan realizar cualquier otra acción vinculada con su desarrollo. En la actualidad, Guatemala es una sociedad con un perfil epidemiológico que enfrenta tanto los problemas de las enfermedades infecciosas y parasitarias, como de las crónico-degenerativas.

Al respecto de las primeras, se puede afirmar que son prevenibles a través de medidas de saneamiento ambiental como tener agua de calidad, saneamiento básico, entre otras. Las segundas pueden prevenirse con estilos de vida saludables. En este sentido, cabe indicar que los patrones de consumo alimentario están reconfigurando el perfil, dado que se observa la presencia de obesidad, especialmente entre la población joven.

El comportamiento demográfico asociado con el aumento del segmento de población joven y con las condiciones de salud es tomado en cuenta en este proceso de planificación, con el propósito de aprovechar el bono demográfico que se presenta para Guatemala, según los cálculos, a partir del año 2029.

En estas circunstancias, es imperativo transitar del modelo curativo actual al modelo de promoción de la salud. Desarrollar la cultura, mecanismos y condiciones para el autocuidado; organizar el sistema de salud para promover estados de bienestar, sin olvidar que es necesario estar preparados para atender a las personas que inevitablemente han de enfermar: estos son los retos que la sociedad guatemalteca debe enfrentar de manera urgente. Las metas, resultados y lineamientos se han desarrollado con este enfoque.

Meta 1

Reducir la carga de las principales enfermedades infecciosas, parasitarias y las crónico-degenerativas, con base en los datos institucionalizados y homologados del sector salud

Resultado 1.1

La población guatemalteca goza de salud, las enfermedades infecciosas, parasitarias y las crónico-degenerativas han disminuido y son tratadas eficientemente.

LINEAMIENTO

d) Fortalecer la vigilancia de la salud, atención a factores de riesgo, consejería para el autocuidado (nutrición, hábitos higiénicos, uso del tiempo libre, deporte y actividad física) y planes de emergencia, desde la familia y la comunidad.

b) Factores que inciden

Para su funcionamiento la CDAG recibe aporte constitucional de acuerdo a lo establecido en la sección sexta de la Constitución Política de la Republica de Guatemala “artículo 9. - Asignación presupuestaria para el deporte. Es deber del estado el fomento la promoción de la educación física y el deporte. Para ese efecto, se destinará una asignación privativa no menor del tres por ciento del presupuesto general de ingresos ordinarios del estado. De tal asignación el 50% se destinará al sector del deporte federado a través de sus organismos rectores, en la forma que establezca la ley; 25% a educación física, recreación y deportes escolares; y 25% al deporte no federado. El problema es que el aporte constitucional no es suficiente, para llevar el deporte federado a todo el país, ya que únicamente llega a nivel departamental no así a nivel municipal.

Otro problema que se suscita con frecuencia es que debido a la escasa recaudación fiscal, las asignaciones que recibe la CDAG, no se realizan de forma sistemática y puntual, lo que ocasiona incertidumbre para la realización de los planes operativos anuales, lo cual se traduce en disminución a la asignación presupuestaria de la Federación Nacional de Tiro.

En el orden interno, existe falta de una plataforma informática para sistematizar los diferentes procesos que se llevan a cabo en la Federación Nacional de Tiro.

CDAG por medio del Plan Anual de Trabajo, está exigiendo que se incremente la matrícula de tiradores; sin embargo, es sumamente difícil, ya que la Federación Nacional de Tiro está trabajando al límite de su capacidad instalada.

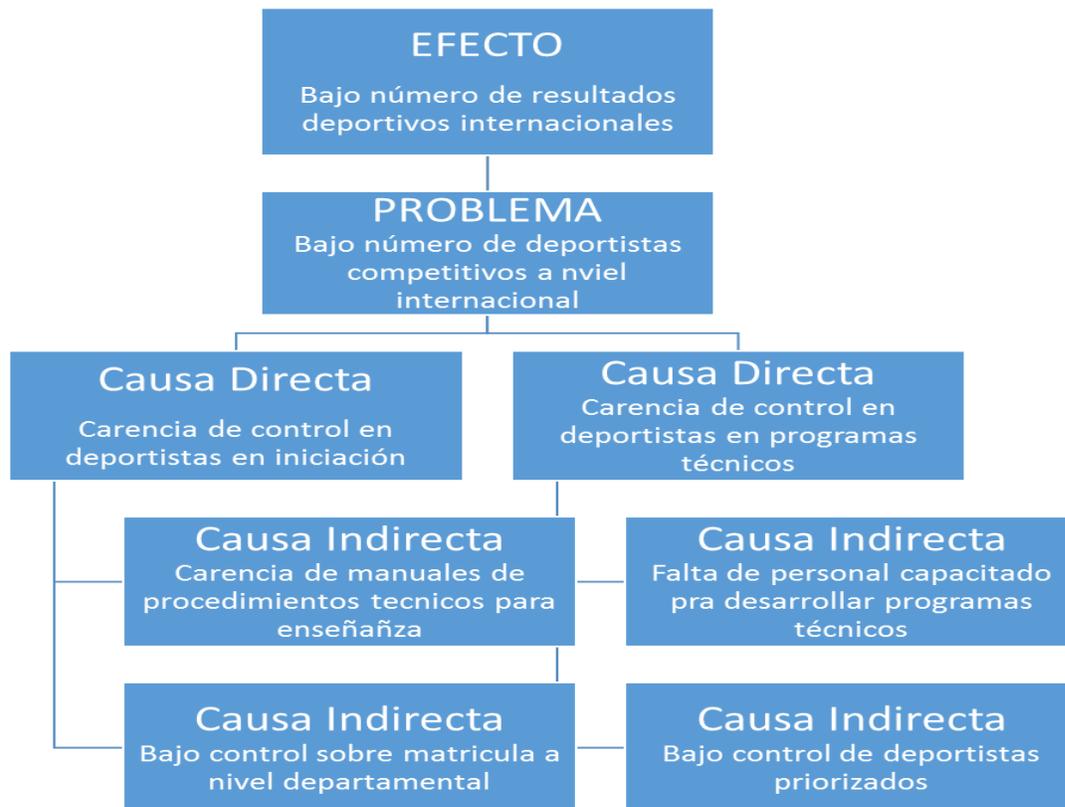
CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA Y LEY PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA FISICA Y DEL DEPORTE	RECTORIA CDAG Y COG	Problemas identificados relacionados con su mandato	Producto que obtiene la población al cumplir el mandato	NOMBRE DE LA POLITICA (1)	VINCULACION	
Artículo 91. Asignación presupuestaria para el deporte. Es deber del Estado el fomento y la promoción de la educación física y el deporte. Para este efecto, se destinará una asignación privativa no menor del tres por ciento del Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado. De tal asignación el cincuenta por ciento se destinará al sector del deporte federado a través de sus organismos rectores, en la forma que establezca la ley; veinticinco por ciento a educación física, recreación y deportes escolares; y veinticinco por ciento al deporte no federado. Artículo 92. Autonomía del deporte. Se reconoce y garantiza la autonomía del deporte federado a través de sus organismos rectores, Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala y Comité Olímpico Guatemalteco, que tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, quedando exonerados de toda clase de impuestos y arbitrios.	La entidad se rige por los lineamientos establecidos por la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala y el Comité Olímpico Guatemalteco, son las instituciones rectoras del deporte federado. Definen criterios técnico-deportivos por medio del Modelo de Excelencia en Gestión Deportiva -MEGD-	La Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- únicamente exonera de impuestos a la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala y al Comité Olímpico Guatemalteco, no así a las Federaciones y Asociaciones Nacionales, siendo estas últimas las que ejecutan de forma directa la actividad deportiva.	Promover el deporte a nivel nacional, de manera sistemática y competitiva	VIGENCIA 2017-2019	Lineamientos generales de política 2017-2019	Prioridad SALUD
Artículo 132, PRESUPUESTO. El presupuesto de la Confederación será programático y su ejercicio se establece del uno de enero al treinta y uno de diciembre de cada año, debiendo ser la expresión financiera del Plan de Trabajo anual de la Confederación. Este presupuesto incluirá las asignaciones para las federaciones y otras entidades afiliadas, mantenimiento de instalaciones, gastos de administración y programas de la Confederación. De las asignaciones para las federaciones estas deberán determinar la siguiente distribución presupuestaria: a. Hasta el veinte por ciento (20 %) para gastos administrativos y de funcionamiento. b. Hasta el treinta por ciento (30 %) para atención y desarrollo de programas técnicos. c. Un mínimo del cincuenta por ciento (50 %) para la promoción deportiva a nivel nacional	20 % Gastos administrativos 30 % deportistas de calidad 50 % deportistas en cantidad (bases o masa)	Carencia de control de deportistas en la etapa de iniciación. Carencia de control de deportistas en la etapa de perfeccionamiento, bajo presupuesto asignado	Servicio deportivo de tiro en la etapa de iniciación. Y Servicio deportivo de tiro en etapa de perfeccionamiento	Estado como garante de los derechos humanos y Bienestar para la gente		
			24,690	Población		
			302	Meta		

Marco Problemático

Para lograr la identificación y delimitación de la problemática con sus causas y consecuencias, se propone aplicar el instrumento metodológico participativo que ayude a desarrollar ideas creativas para identificar uno o más problemas en base a la información recolectada y experiencia de los participantes.

El análisis inicia describiendo los principales problemas que afectan a la población, para determinar la importancia relativa de estos problemas se requiere comparaciones entre distintos momentos en el país (por ejemplo la tendencia del problema en los últimos 5 o 10 años) y comparaciones con países de características similares.

Árbol de problemas



Análisis de la población

ANÁLISIS POBLACIONAL		Rango de edad	Cantidad estimada de personas	%
Población (universo)	Población total que por	0-80	368,500	100
Población Objetivo	Población total que puede	14-17 años	24,690	6.7%
Población Elegible	Población total, beneficiaria directa	14-17 años	302	1.22%

Análisis de la población por departamento

TOTAL POBLACIÓN DEPARTAMENTO		CORRESPONDE A MUNICIPIO PRIORIZADO	POBLACION ELEGIBLE QUE ATENDERÁ LA INSTITUCIÓN		Rango de edad 14-17 años		Indígena		No Indígena	
			Indicar cual	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Alta Verapaz	9	Alta Verapaz	6	3	6	3			6	3
Baja Verapaz	0									
Chimaltenango	0									
Chiquimula	20	Chiquimula	17	3	17	3			17	3
Petén	0									
El Progreso	0									
Quiché	0									
Escuintla	19	Escuintla	16	3	16	3			16	3
Guatemala	130	Guatemala	100	30	100	30			100	30
Huehuetenango	21	Huehuetenango	16	5	16	5			16	5
Izabal	0									
Jalapa	16	Jalapa	13	3	13	3			13	3
Jutiapa	12	Jutiapa	10	2	10	2			10	2
Quetzaltenango	0									
Retalhuleu	30	Retalhuleu	24	6	24	6			24	6
Sacatepéquez	0									
San Marcos	0									
Santa Rosa	0									
Sololá	0									
Suchitepéquez	0									
Totonicapán	0									
Zacapa	45	Zacapa	37	8	37	8			37	8
TOTAL	302	0	239	63	239	63	0	0	239	63

Análisis de la problemática o condición de interés:

De acuerdo a la estructura programática que tiene la Federación Nacional de Tiro, cuenta con un programa denominado “**Atletas federados competitivos**”, con el cual se busca resolver el problema que consiste en “**bajo número de deportistas competitivos a nivel internacional**”, para resolver la problemática se tiene un estructura de 4 actividades, dos actividades de apoyo y dos actividades sustantivas de la siguiente manera:

No.	Actividad en SICOIN	Tipo de Actividad
1	Dirección Superior	De apoyo
2	Servicios Financieros y administrativos	De apoyo
3	Programas Técnicos	Sustantiva
4	Promoción del deporte a nivel nacional	Sustantiva

De las cuatro actividades antes mencionadas, se está cumpliendo el objetivo de las actividades sustantivas que son la No. 3 y la No. 4, siendo las que se constituyen en la condición de interés, según lo establece la Ley de la Cultura Física y del Deporte (Art. 132), Programas Técnicos y la promoción del Tiro a nivel nacional, de las cuales una hace referencia a la cantidad de atletas y la otra hace referencia a la calidad.

Modelo explicativo

Factores Causales		Que	Quienes	Indicadores	Magnitud (a quienes afecta)	Valorización de la Fuerza Explicativa
Indirectos	Directos					
Falta de personal capacitado para desarrollar programas técnicos	Carencia de control de deportistas en programas técnicos	Nivel técnico-deportivo	Deportistas 14-17 años	Incrementar el número de deportistas en programas técnicos	El factor causal directo e indirecto afecta los deportistas	Para elevar el nivel competitivo de los deportistas, es necesario, atacar tanto los factores causales directores e indirectos, siendo las principales líneas de acción capacitar al personal técnico y crear manuales de procedimientos técnicos y aplicar controles adecuados.
Carencia de manuales de procedimientos técnicos para enseñanza	Carencia de control de deportistas en iniciación			Incrementar el número de deportistas en iniciación		

Modelo prescriptivo

PROBLEMA	FACTORES CAUSALES VINCULADOS	QUIENES	REGIÓN GEOGRÁFICA NACIONAL	% DE IMPACTO	FUENTE DE INFORMACIÓN	TIPO DE ESTUDIO	AÑO	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	INTERVENCIONES O PRODUCTOS
Bajo nivel técnico-deportivo	Carencia de control de deportistas en programas técnicos	Deportistas de 14-17 años	Cabecera departamental, Guatemala, Huehuetenango, Alta Verapaz, Jalapa, Zacapa, Progreso, Escuintla, Suchitepequez, Retalhuleu,	1.22%	Censo 2002, promedio por cabecera, 33,500 habitantes, 6.7 % edad de población objetivo	Análisis presencial en las cabeceras departamentales (áreas de impacto).	###	Se determinó que una de las causas que tienen mayor incidencia en el problema es el bajo conocimiento de los entrenadores departamentales	Programa de atención a deportistas priorizados
	Carencia de control de deportistas en iniciación								Control de los deportistas y cursos de capacitación a los entrenadores departamentales

Formulación de Resultados, Indicadores, metas

FORMULACION DE RESULTADO INSTITUCIONAL 2017	<u>Para el 2020, incrementar de 19 (6.29 %) a 25 (8.28 %) los deportistas competitivos a nivel internacional (población elegible 302)</u>		
FORMULACION LINEA DE BASE	Año	Meta y unidad de medida	<u>Indicador</u>
	2020	25 personas	<u>Deportista competitivo a nivel internacional</u>
	2019	23 personas	
	2018	21 personas	
	2017	19 personas	

LINEA DE BASE		NOMBRE DEL INDICADOR	MAGNITUD DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META PEI
año 2016	19	Deportistas competitivos a nivel internacional	25 (6.29 %) deportistas de la población objetivo	Ejecucion/meta	25 deportistas competitivos a nivel internacional

Matriz –FODA-

Factores internos

No.	Fortalezas
1	Disponibilidad económica para cumplir con los compromisos
2	Estabilidad laboral del personal
3	Experiencia y capacidad del personal
4	Respuesta de Comité Ejecutivo a la realización de programas
5	Capacidad de organización de eventos internacionales
6	Apoyo a los atletas talentos en los rubros de vivienda, alimentación y transporte

No.	Amenazas
1	Incertidumbre en el proceso financiero por las políticas de Estado
2	Limitaciones legales en el ingreso y movilidad de armas del extranjero al país, por proceso burocrático de DIGECAM
3	Limitaciones en la adquisición de balines, municiones y equipo por los procesos y prohibiciones de importación.

Factores externos

No.	Oportunidades
1	Capacitación de parte de las entidades rectoras del deporte y Gubernamentales
2	Capacitación jueces y árbitros en el extranjero, por apertura de las organizaciones internacionales rectoras del tiro deportivo
3	Mejorar el nivel técnico de los atletas a través de los fogueos internacionales
4	Dar mayor atención a los atletas departamentales para mejorar su formación como atletas competitivos

No.	Debilidades
1	Atraso en la rendición de cuentas de las Asociaciones Departamentales
2	Falta de instalaciones y equipo adecuado en las Asociaciones Departamentales
3	Poco control del área técnica
4	Mala distribución de funciones.
5	Poco interés de participación en capacitaciones de parte del personal técnico-metodológico

Análisis estratégico

Estrategias Análisis FO (Fortalezas/Oportunidades)	Estrategias Análisis FA (Fortalezas/Amenazas)
Fomentar un ambiente agradable al personal, con oportunidades de desarrollo y convivencia para motivar su desempeño.	Aprovechar la experiencia y el conocimiento del personal administrativo-contable de la Entidad, para controlar y aprovechar de la mejor forma posible el flujo de efectivo que se reciba, en base a las
Fortalecer los procesos de capacitación del personal en las funciones que desempeñan, con el objeto de incrementar sus conocimientos y ampliar su experiencia laboral, aprovechando las oportunidades de capacitación que proporcionan los entes gubernamentales y rectores del deporte.	Gestionar el apoyo de las Entidades rectoras del deporte para que en conjunto con el Comité Ejecutivo de la Federación, se logre una apertura para viabilizar las gestiones ante la Dirección General de Control de Armas y Municiones para la movilización de las armas.
Un amplio involucramiento del Comité Ejecutivo en la planificación de actividades con el objeto de brindar un mejor apoyo y seguimiento a su realización.	Coordinar el esfuerzo del Comité Ejecutivo con el Comité Olímpico Guatemalteco a fin de lograr la adquisición de los insumos necesarios para la superación y éxito en los resultados de los atletas.
Continuidad en los programas de apoyo a los atletas talentos en los ámbitos de alimentación, vivienda y transporte, a fin de lograr un mayor compromiso de parte de los atletas.	
Estrategias de Análisis DO (Debilidades/Oportunidades) Factores críticos que la institución debe superar o enfrentar	Estrategias de Análisis DA (Debilidades/Amenazas) Factores críticos que la institución debe superar o enfrentar
Capacitar a los dirigentes deportivos para un mejor manejo de los procesos administrativo-contables, lo que mejorará la rendición de cuentas	Brindar un apoyo más directo, a los dirigentes deportivos departamentales para obtener los resultados deseados en la rendición de cuentas, procurando además un mejor uso de los recursos financieros que se reciban.
Reforzar las gestiones ante las entidades rectoras del deporte y realizar un esfuerzo económico para paulatinamente mejorar las condiciones de las instalaciones y la obtención de equipo.	Lograr una más eficaz recuperación del equipo existente para un mejor aprovechamiento de los recursos ya existentes y con ello apoyar principalmente a los atletas departamentales.
Agilizar la revisión de los procesos vigentes para mejorar y optimizar los controles técnicos, administrativos y contables de la Entidad.	Inculcar en los atletas una mayor conciencia con respecto a las limitaciones que se presentan para que se esfuercen en aprovechar de mejor forma los recursos puestos a su disposición.
Reforzar la capacitación del personal técnico para optimizar el servicio a los atletas y fortalecer los controles en el área.	

Análisis de actores

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	COMITÉ EJECUTIVO	2	1	1	1	Políticos-administrativos	Viabilidad política de los programas y alta dirección	Nacional
2	GERENCIA ADMINISTRATIVA	2	1	1	1	Administrativos	Gestión administrativa	Nacional
3	GERENCIA TÉCNICA alto rendimiento	2	1	1	1	Técnico-deportivo	Generación de programas técnico deportivos	Nacional
4	GERENCIA TÉCNICA desarrollo	2	1	1	1	Técnico-deportivo	Generación de programas deportivos	Nacional
5	C. D. A. G.	2	1	1	1	Financieros	Por medio de la implementación de metodologías	Nacional

(1) Rol que desempeñan:		(2) Importancia de las relaciones		(3) Jerarquización		(4) Interés que posea el actor	
Facilitador	2	A favor	1	Alto	1	Alto interés	1
Aliado	1	Indeciso/indiferente	0	Medio	0	Bajo Interés	-1
Oponente	-1	En contra	-1	Bajo	-1		
Neutro	0						

Marco Estratégico Institucional

Visión

Fomentar la práctica del deporte de Tiro Deportivo a todo nivel, en el territorio de la República de Guatemala, dentro de un ámbito de competencia según las leyes y reglamentos de la Federación Internacional de Tiro Deportivo -ISSF-. Formar atletas exitosos en las canchas nacionales e internacionales y personas exitosas en la vida dentro de la filosofía del Juego Limpio.

Misión

Formar atletas que lleguen a ser campeones en el ámbito nacional e internacional.

Principios o Valores

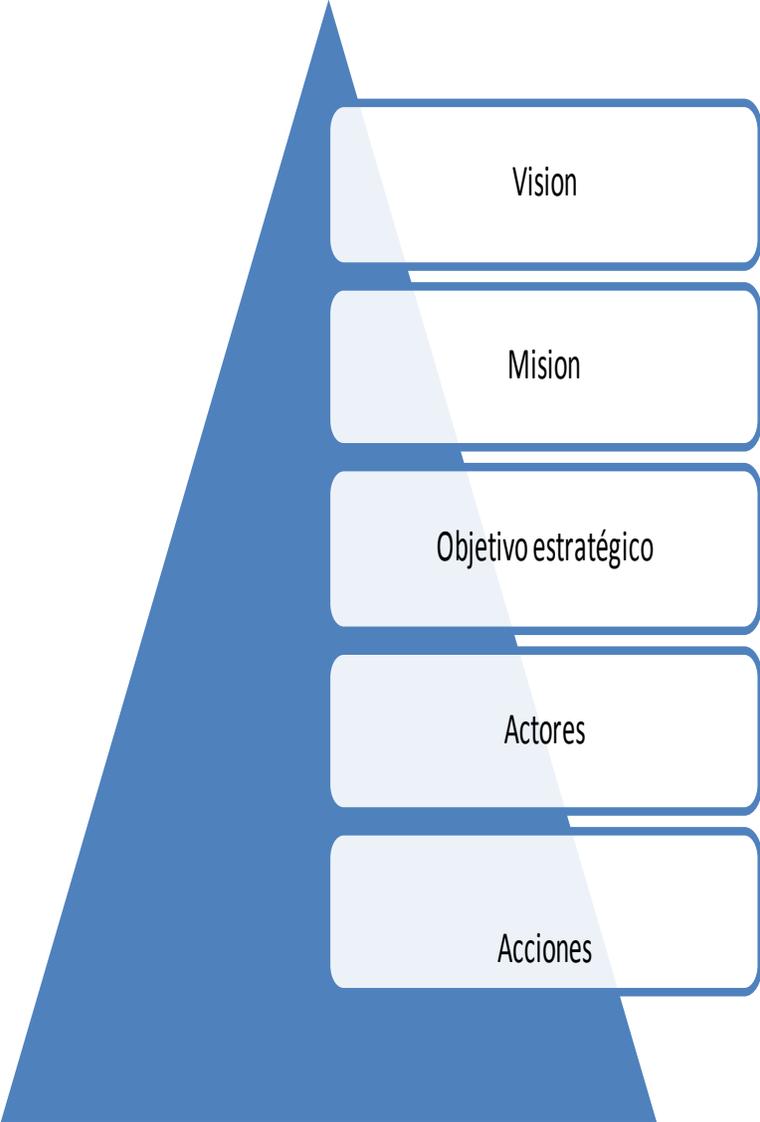
- ✓ Espíritu de Servicio
- ✓ Eficiencia
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Integridad
- ✓ Lealtad
- ✓ Pasión por Guatemala

Mapa Estratégico

Descriptivo

MAPA ESTRATÉGICO.				
Visión	Fomentar la práctica del deporte de Tiro Deportivo a todo nivel, en el territorio de la República de Guatemala, dentro de un ámbito de competencia según las leyes y reglamentos de la Federación Internacional de Tiro Deportivo -ISSF-. Formar atletas exitosos en las canchas nacionales e internacionales y personas exitosas en la vida dentro de la filosofía del Juego Limpio.			
Misión	Formar atletas que lleguen a ser campeones en el ámbito nacional e internacional.			
Objetivos Estratégicos	Formar 20 tiradores competitivos			
Actores/Responsables	Comité Ejecutivo	Gerencia	Dirección Técnica	Coordinador de promoción de tiro
Principales Acciones	Reuniones y toma de decisiones	Apoyo, gestión administrativa y financiera	Desarrollo de los tiradores competitivos	Promoción, masificación, crear las bases para procesos de selección

Gráfico



Plan Operativo Multianual –POM-

Explica los pasos requeridos para formular un plan operativo multianual (POM) que sirve como orientador multianual (3 años) para el que hacer institucional y es el eslabón que permite vincular el marco estratégico del PEI con la planificación anual de la Institución, ubicando la programación operativa de las instituciones dentro el marco del presupuesto trianual.

El Plan Operativo Multianual (POM) es un instrumento de planificación que sirve como orientador para el quehacer institucional en un período de, al menos, tres años. Este instrumento de gestión funciona como el eslabón que permite vincular el marco estratégico del Plan Estratégico Institucional con la Planificación Operativa Anual de la Institución dado que en él se materializan los programas estratégicos de gobierno.

En síntesis el POM presenta las metas de resultados esperados en función de la producción. Esta producción se habrá calculado con base a necesidades, capacidad de producción y entrega y estimaciones presupuestarias y de ejecución de proyectos, de acuerdo a la elaboración de escenarios.

El POM contiene dos elementos básicos: a) es de carácter indicativo dado que sirve de guía de la política institucional de mediano plazo y b) opera como el marco referencial del plan operativo anual para apoyar el cumplimiento de los resultados estratégicos.

Resultados, productos, metas y costos multianual

RESULTADO ESTRATÉGICO	RESULTADO INSTITUCIONAL	PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	META POR AÑO						INDICADOR DEL PRODUCTO	MAGNITUD DEL INDICADOR AÑO BASE DE MEDICIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	META POR		
				2017		2018		2019					2017	2018	2019
				Meta física	En Q	Meta física	En Q	Meta física	En Q						
Resultado de Gobierno, Seguridad Integral, prioridad Disminuir hechos delictivos contra el patrimonio	Para el 2020, incrementar de 19 (6.29 %) a 25 (8.28 %) los deportistas competitivos a nivel internacional (población elegible 302)	Servicio deportivo	Persona	275	Q2,259,463.06	283	Q2,372,436.21	283	Q2,485,409.37	Deportista en iniciación	91.06%	2016/meta	275	275	275
		Servicio deportivo tecnificado	Persona	27	Q2,165,989.66	29	Q2,274,289.14	31	Q2,382,588.63	Deportista tecnificado	8.94%	2016/meta	27	29	31
		Administración	Documento		Q 766,794.62		Q 805,134.35		Q 843,474.08						
TOTALES				302	Q5,192,247.34	312	Q5,451,859.71	314	Q5,711,472.07		100.00%		302	304	306

Productos, metas y costos multianual

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	SUB-PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	2017		2018		2019	
				Meta física	En Q.	Meta física	En Q.	Meta física	En Q.
Servicio deportivo	Persona	Servicio deportivo en iniciación	Persona	250	Q 1,694,597.30	258	Q 1,779,327.16	258	Q 1,864,057.02
	Persona	Servicio deportivo en desarrollo	Persona	25	Q 564,865.77	25	Q 593,109.05	25	Q 621,352.34
Servicio deportivo tecnificado	Persona	Servicio deportivo en especialización	Persona	8	Q 541,497.42	8	Q 568,572.29	8	Q 595,647.16
	Persona	Servicio deportivo en perfeccionamiento	Persona	19	Q 1,624,492.25	21	Q 1,705,716.86	23	Q 1,786,941.47
	DOCUMENTO	ADMINISTRACION	DOCUMENTO		Q 766,794.62		Q 805,134.35		Q 843,474.08
TOTAL				302	Q5,192,247.34	312	Q5,451,859.71	314	Q5,711,472.07

Indicadores de resultado

No.	RESULTADO (ESTRATEGICO Y/O INSTITUCIONAL)*	NOMBRE DEL INDICADOR DE RESULTADO	INDICADORES DE RESULTADO								
			FÓRMULA/ DESCRIPCION	LINEA DE BASE		2017	2018		2019		
				AÑO	META	META FÍSICA	AVANCE	META FÍSICA	AVANCE	META FÍSICA	AVANCE
1	Para el 2020, incrementar de 19 (6.29 %) a 25 (8.28 %) los deportistas competitivos a nivel internacional (población elegible 302)	Deportistas competitivos a nivel internacional	Ejecución/meta	2016	16	19		21		23	

Indicadores de producto

PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADORES DE PRODUCTO								
		NOMBRE DEL INDICADOR DE PRODUCTO	LINEA DE BASE		2017		2018		2019	
			AÑO	META FÍSICA	META FÍSICA	AVANCE	META FÍSICA	AVANCE	META FÍSICA	AVANCE
Servicio deportivo en perfeccionamiento	Persona	Deportistas en perfeccionamiento	2016	19	19		21		23	

Plan Operativo Anual -POA-

Es el documento legal de gestión operativa que refleja los detalles de los productos y servicios que la Institución tiene programado realizar durante un año y que facilita el seguimiento de los procesos requeridos para la producción de bienes y servicios, los cuales se concatenan con el presupuesto en las categorías presupuestarias.

El plan anual (POA): es la herramienta concreta de gestión operativa de la planificación estratégica y anual que explicita los resultados estratégicos de la institución en un plan de acción institucional de corto plazo.

En este instrumento se puede encontrar:

La cartera de los productos, servicios y actividades que la Institución tiene programada ofrecer a la población. Las metas anuales de gestión y permite identificar y medir los costos de los productos y servicios, tanto unitariamente como a nivel general. La programación anual de la entrega de bienes y servicios por Centro de Costo de la Institución. La programación anual de los costos de la entrega de bienes y servicios por Centro de Costo de la Institución.

El proceso de formulación del POA, consta de tres pasos elementales:

1. Validar el marco estratégico y resultados identificados en el POM.
2. Revisión y programación anual de productos (bienes y servicios), actividades y metas.
3. Programación cuatrimestral de costos de bienes y servicios.

Planificación Anual y cuatrimestral

Productos

PRODUCTOS							
NOMBRE	META FISICA PEI (de acuerdo a la vigencia del PEI)	META FISICA ANUAL (año del POA)	UNIDAD DE MEDIDA	METAS FISICAS CUATRIMESTR			POBLACION ELEGIBLE
				1	2	3	
Servicio deportivo	275	275	Persona	100	100	75	275
Servicio deportivo tecnificado	31	27	Persona	10	10	7	27
Administración							
TOTAL	306	302		110	110	82	302

Sub-productos

SUPRODUCTOS										
NOMBRE	META FISICA ANUAL	UNIDAD DE MEDIDA	METAS FISICAS CUATRIME			COSTO UNITARIO (Q.)	COSTOS POR CUATRIMESTRE (En Q.)			COSTO TOTAL ANUAL (En Q.)
			1	2	3		1	2	3	
Servicio deportivo en iniciación	250	Persona	100	100	50	Q 1,694,597.30	Q 564,865.77	Q 564,865.77	Q 564,865.77	Q 1,694,597.30
Servicio deportivo en desarrollo	25	Persona	10	10	5	Q 564,865.77	Q 188,288.59	Q 188,288.59	Q 188,288.59	Q 564,865.77
Servicio deportivo en especialización	8	Persona	3	3	2	Q 541,497.42	Q 180,499.14	Q 180,499.14	Q 180,499.14	Q 541,497.42
Servicio deportivo en perfeccionamiento	19	Persona	8	8	3	Q 1,624,492.25	Q 541,497.42	Q 541,497.42	Q 541,497.42	Q 1,624,492.25
						Q 766,794.62	Q 255,598.21	Q 255,598.21	Q 255,598.21	Q 766,794.62
	302		121	121	60	Q 5,192,247.34	Q 1,730,749.11	Q 1,730,749.11	Q 1,730,749.11	Q 5,192,247.34

DESCRIPCIÓN	META ANUAL	UNIDAD DE MEDIDA	Cuantificación mensual (indicar año)												Recursos Necesarios	Responsable Directo		
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	En Q.			
Servicio deportivo	275	Persona	28	28	28	28	28	28	28	28	28	14	14	14	14	Q2,259,463.06	Gerencia de desarrollo	
Servicio deportivo en iniciación		Persona																
Servicio deportivo en desarrollo		Persona																
Servicio deportivo tecnificado	27	Persona	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	1.3	1.3	1.3	1.3	Q2,165,989.66	Gerencia de alto rendimiento	
Servicio deportivo en especialización		Persona																
Servicio deportivo en perfeccionamiento		Persona																
ADMINISTRACION																Q 766,794.62	Gerencia Administrativa	
ADMINISTRACION																Q 766,794.62		
TOTAL	302		30.25	30.25	30.25	30.25	30.25	30.25	30.25	30.25	30.25	15	15	15	15	Q 5,192,247.34		

Red de categoría programática

Para darle cumplimiento al objetivo operativo, se cuenta con la Red de Categoría Programática, la cual pretende:

- Jerarquizar el ambiente de todas las acciones presupuestarias, que permitan expresar fielmente la producción de la Federación.
- Delimitar el ámbito presupuestario a los centros de gestión productiva en función a la producción bienes y servicios de la Federación de Tiro.
- Delimitar la flexibilidad y responsabilidad en la asignación y uso de los recursos financieros para la obtención del producto final.
- Definir adecuadamente la utilización de los insumos en términos financieros y físicos.

- Controlar la asignación y ejecución de los recursos financieros de acuerdo al objeto del gasto prioritario de la Federación de Tiro.

Para cumplir con los objetivos anteriormente planteados, la Red de Categorías Programáticas, que se muestra a continuación, obedece a las relaciones de condicionamiento de las diferentes acciones presupuestarias con la finalidad de generar los productos intermedios y el producto terminal de la Federación Nacional de Tiro.

Dentro de la Red de Categorías Programáticas diseñada, los insumos asignados a cada acción presupuestaria, son sumables al nivel inmediato superior, para conformar el total de insumos que demanda la producción de la Federación Nacional de Tiro de Guatemala.

La Red de Categorías Programáticas, es la base del sistema presupuestario guatemalteco ya que facilita la asignación formal de recursos, y al mismo tiempo expresa la red de producción de los bienes y servicios que los atletas federados esperan recibir dentro de cada ejercicio fiscal.



Nota: Nota: Las actividades de apoyo por no ser la razón de ser de la Federación Nacional de Tiro no llevan metas, el número 1 que se

observa es simbólico para efectos de registro en el Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN.

Programa 11 en SICOIN

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

- **PROGRAMA 11 ATLETAS FEDERADOS COMPETITIVOS.**

Este programa tiene como objetivo principal crear las condiciones que ayuden a la práctica del Tiro en el territorio de la República de Guatemala, por medio de acciones que tiendan a la preparación y fortalecimiento del atleta en las competencias en donde participe, y sus actividades específicas son:

			Actividades		
Resultado	Productos	Sub Productos	Descripción	A nivel SICOIN	Acciones
Tiradores federados competitivos	De apoyo (sin producción)	De apoyo (sin producción)	Toma de decisiones	1	Tablas del PAT
	De apoyo (sin producción)	De apoyo (sin producción)	Administración y finanzas	2	Tablas del PAT
	Servicio deportivo de tiro tecnificado	Servicio deportivo de tiro tecnificado	Programas Técnicos	3	Tablas del PAT
	Servicio deportivo de tiro	Servicio deportivo de tiro	Promoción de tiro a nivel nacional	4	Tablas del PAT

La estructura antes descrita se encuentra alineada a la estructura programática registrada en el Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN, a excepción de las acciones, las cuales se controlan fuera de dicho sistema, es decir la ejecución del Plan Anual de Trabajo, el cual es requerido por la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala.

Según la estructura que se ha definido, las acciones que conforman el Plan Anual de Trabajo, le dan sustento a las actividades arriba indicadas, principalmente a la No. 3 y No.4, las cuales se refieren a la programas técnicos y la promoción del Tiro respectivamente, la cantidad de acciones a ejecutar, las fechas y otros detalles, se encuentran especificados en el Plan Anual de Trabajo -PAT-, el cual la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala brinda la estructura en que se debe presentar.

Anexo, Plan Anual de Trabajo PAT, presentado a la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala.

Vinculación POA-PAT Sub-productos/actividad

El plan anual (POA): es la herramienta concreta de gestión operativa de la planificación estratégica y anual que explicita las políticas de la institución en un plan de acción institucional de corto plazo.

En el presente instrumento de planificación, el -POA- llega a un nivel de sub-productos, ya que para el control de las actividades se ha definido el Plan Anual de Actividades -PAT-, el cual es presentado a la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala -CDAG-, sin embargo, existe cierto divorcio en cuanto a los plazos en los

documentos de planificación, siendo el caso, que actualmente aún se está trabajando en modificaciones al –PAT- 2016 por parte de la CDAG, por lo que, para el PAT 2,017 aún no se tienen directrices por parte del ente rector, situación que obliga a plantear la estructura del año 2016.

Bajo la estructura del Plan Anual de Trabajo –PAT- se han detallado la actividades que la Federación realizará para alcanzar las metas planteadas en el Plan Operativo Anual –POA-, el cual se adjunta al presente documento, como anexo.