

## PLAN ESTRATEGICO FEDERACIÓN COSTARRICENSE DE TAEKWONDO

2020 - 2028



OCTUBRE DE 2020

***“Improvisar o planificar. Sin ser términos contrapuestos ni excluyentes suelen anteponerse respectivamente el uno al otro en función de los propios intereses, de las circunstancias del momento o de cada situación concreta”.*** Así lo menciona el libro Planificación Estratégica del Deporte del autor Juan Antonio Mestre. Lo cierto es que no es determinar lo malo y lo bueno sino saber que está en juego cuando se decide planificar o improvisar, en caso de estar en riesgo temas como la proyección, la supervivencia, lo económico o cualquier tema de envergadura futura no se puede improvisar o inclusive planificar de manera insuficiente y equivocada.

En el mismo libro menciona que ***“Planificar comporta el encadenamiento de un conjunto de acciones dirigidas a la satisfacción de un fin”***

Con estos conceptos la actual Federación Costarricense de Taekwondo ha decidido elaborar un Plan estratégico que de sustento a los deseos de crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de la disciplina deportiva en los próximos años.

El equipo de su directorio ha comprendido que la administración sin la Planeación no tiene sentido, pero la Planeación sin la administración estratégica no llega a ningún lado. Sin objetivos específicos que lograr y estrategias para alcanzarlos, la organización, la dirección y el control se vuelven innecesarios o carentes de un sentido práctico.

La Federación del TKD viene experimentando una evolución, es decir cambios donde se busca ascender a etapas de estabilidad y desarrollo, reconoce en su historia una forma de vida que con sus virtudes y deficiencias genero una Asociación la cual ha cumplido una etapa para dar espacio a una nueva estructura.

El mirar alrededor, hacia el exterior, es verse obligado a cambiar y no negarse a lo que viene y más aun anticiparse a los hechos, a estar en la planificación para preparar lo que por una u otra forma va a pasar, precisamente esta es una base definida en las fases de la planificación estratégica. Los cuatro componentes de las fases son:

**La planificación financiera básica:** Una planificación es seria cuando se diseña y se cuenta con un presupuesto el cual debe ser rigurosamente controlado y evaluado para sus posibles ajustes.

**Pronóstico basado en la planificación.** El horizonte es sobre ocho años.

**La planificación orientada hacia el exterior:** La organización trata de responder más a los cambios.

**Administración estratégica:** La administración forma grupos de planificación integrados por los colaboradores y funcionarios de las diversas áreas.

Lo primero ha sido compartir que la Planeación Estratégica, es un plan o proyecto de trabajo que  **fija metas concretas**, buscando ser eficiente en cada aplicación en especial en la formulación de costos y en el incremento positivo de los resultados, que en este caso es de carácter social y deportivo, entre otros objetivos.

La Administración Estratégica **es un estado de cultura** que alcanza a la organización en todas las áreas de su funcionamiento. Una organización deportiva no es distinta a otras cuando se trata de ser eficiente y por eso puede ocurrir que tenga planeación estratégica pero que no se administre estratégicamente, sin embargo, si se logra cambiar la cultura, puede ser que la planeación estratégica se convierta en un compromiso diario y natural de sus directivos socios asociaciones, academias e integrantes en general.

Para lograr este cambio, hay que establecer el **hábito de crear, analizar y usar** regularmente información crítica para la toma de decisiones; generar **pensamiento estratégico** en las personas que toma decisiones y, sobre todo, fomentar y alentar un ambiente en el que el pensamiento diferente se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Esto demanda una gran importancia el **capacitar** a todas las líneas de dirección porque es un cambio estratégico, ante una planeación estratégica en una adecuación administrativa estratégica.

Entonces sustentamos un diseño de **Planeación y Aplicación** que contempla las etapas de planeación estratégica, análisis del ambiente y análisis de la actividad (Deporte TKD) y esto último toma relevancia considerando a la Federación del Taekwondo **como oferente de un servicio cada día más demandado** y donde por su tamaño e influencia está expuesto permanentemente. No es posible dejar de lado que existe la Industria de Tiempo Libre, el ocio y la recreación y dentro de ellas la del deporte, sin embargo, entre la práctica del deporte y la recreación aun cuando hay coincidencias también hay áreas muy específicas que no son simple al momento de diseñar su Planeación Estratégica, en este caso el TKD. Por lo mencionado revisamos en más de una oportunidad porque entrar en esta planificación y distinguimos tres nítidos beneficios:

- 1.- Un sentido más claro de la visión estratégica de la FCT.
- 2.- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- 3.- Una mejor comprensión de una ambiente rápidamente cambiante

Por otro lado, no es correcto pensar que una organización de gran tamaño puede pasar de la evaluación de situaciones a un acuerdo final de decisiones en un corto plazo, y creer que tiene el diseño estratégico establecido para lograr sus objetivos, es entonces necesario identificar los procesos.

En definitiva, este trabajo se puede resumir como la elaboración de planes propuesto por un grupo de colaboradores de la Federación al los que les pedimos una amplia visión hacia el futuro, es decir, con una visión a largo plazo para administrar de manera eficiente las

oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades individuales y Federativas. Incluye la misión; la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de políticas. También se considero una recopilación de sugerencias e ideas otorgadas por un número de integrantes del TKD de distintas academias obtenidas por medio de reuniones programadas para este fin en las cuales se pueden contabilizar unas 90 personas con una amplia cobertura geográfica, esto ha construido un análisis de la situación de una gran solidez y validez que da alto sustento a lo que aquí se proponga.

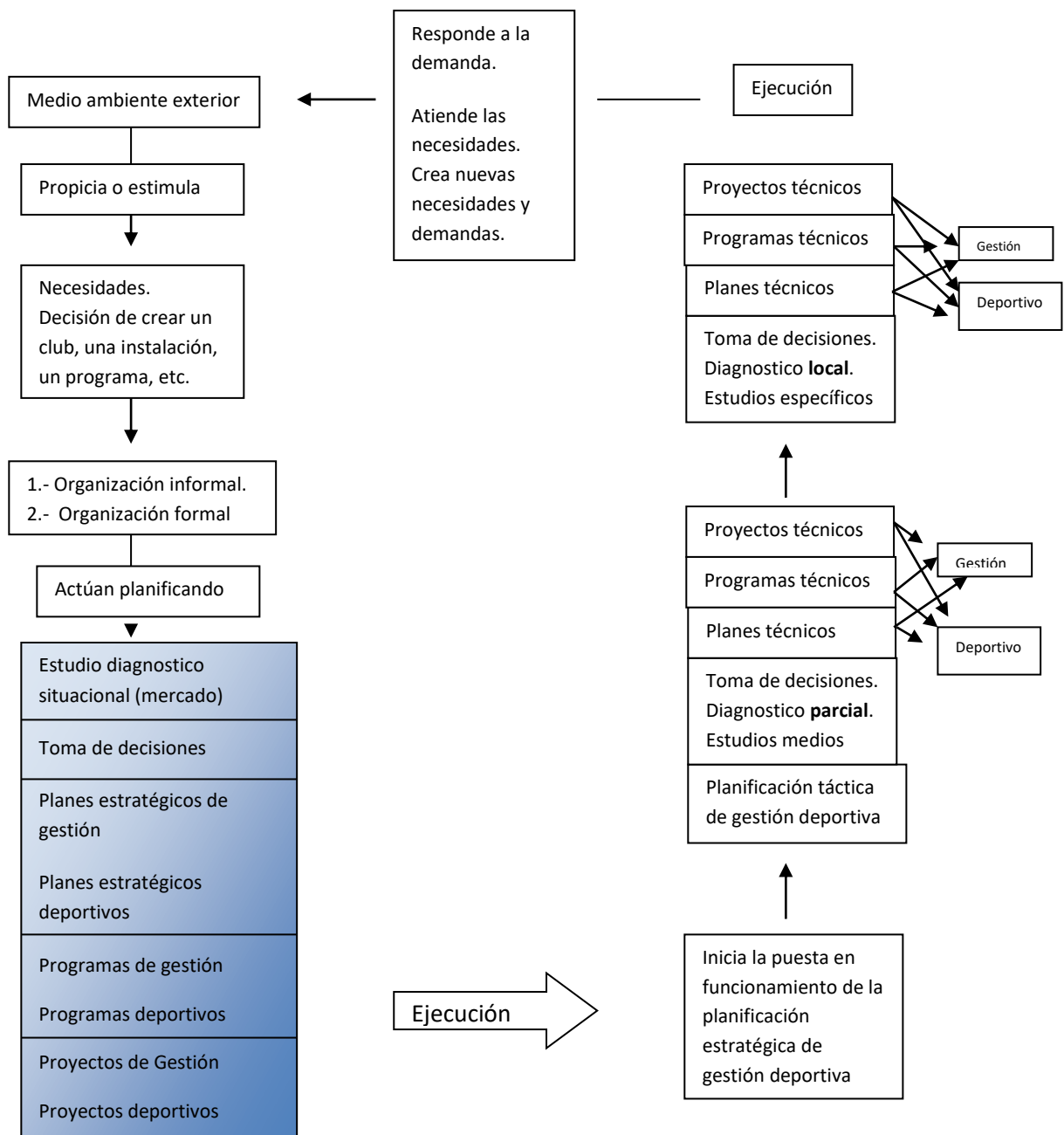
Con la información obtenida se ha establecido un orden con los contenidos que dan forma al documento como guía de principio a fin sobre la planificación propuesta:

- 1.- Análisis del entorno interno y externo.
- 2.- Conclusiones de los antecedentes obtenidos
- 3.- Propuesta de los ejes centrales del plan
- 4.- Definición de objetivo General y específicos misión y visión
- 5.- Propuesta de Estructura y cultura para la implantación del plan
- 6.- Los componentes de Implementación dirección y control
- 6.- Definición del presupuesto.
- 7.- Conclusiones finales.

Con base en el orden descrito se muestra el esquema de trabajo:



## Desarrollo del protocolo planificador en el sistema deportivo



Responder a la Demanda: Se entiende por demanda a quien requiere el servicio, personas u organizaciones que son atendidas por la labor y acciones que realiza la Federación Costarricense de TKD. Aquí es donde se distinguen dos ámbitos interno y externo:

Interno natural: Deportista, administrativos, entrenadores, estudiantes y directivos.

Interno Jurídico: Asociaciones, escuelas.

Externos naturales: aficionados y público.

Externos Jurídicos: ICODER, Comité Cantonales de deportes, Federaciones y organismos internacionales.

## 1.- ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

Para diseñar y construir este plan se ha tomado en cuenta una amplia participación, poder contar con aportes de las personas que han estado en el desarrollo, integrantes de la organización que conocen del proceso y que identifican fortalezas pero que distinguen también las debilidades, por esta razón se cuenta con un grupo de roles en la elaboración del plan. Con estas personas se levanto el análisis en el interior y exterior de la Federación, se anotaron las ideas, pensamientos, conjeturas, experiencias y se discutieron en seis sesiones de trabajo que se complementaron con trabajo durante la semana para llegar a un punto de acuerdo en cada tema evaluado. A estas seis sesiones tal como lo mencionamos se suman la participación de las 90 personas que se sumaron reuniones sostenidas en Pérez Zeledón, Limón, Alajuela, Heredia, San José, Cartago y Guanacaste.

Al grupo activo le entregamos la labor de responder cuatro preguntas estratégicas que debieron ser respondidas de manera individual, estas fueron:

**1.- ¿Dónde está la organización ahora?**

**2.- ¿Sí no se realizan cambios, ¿dónde estará la organización de 1 a 10 años?**

**3.- ¿Qué acciones específicas debe realizar la gestión de la organización?**

**4.- Riesgos y recompensas de actuar**

Por lo amplio de cada aporte realizado por cada integrante se da a continuación una síntesis de todo lo obtenido que sin duda es de un material de trabajo de gran valor y calidad.

Integrante	¿Dónde está la organización ahora?	¿Sí no se realizan cambios, dónde estará la organización de 1 a 10 años?	¿Qué acciones específicas debe realizar la gestión?	Riesgos y recompensas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Transición.</li> <li>• Decisiones del hoy marcaran el futuro.</li> <li>• Hay una etapa decisiva de cambio de mentalidad y cultura.</li> <li>• Aun falta trabajo en equipo.</li> <li>• Tenemos un buen rendimiento deportivo.</li> <li>• Hay escuela en varios lugares del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se podría continuar administrando al estilo "pulpería".</li> <li>• No dejaremos de ser un deporte de una minoría.</li> <li>• Estará en el olvido, en el mundo que se vive si no se realizan cambios no se adapta y muere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTEGRACIÓN.</li> <li>• Seguir una dirección y obedecer sus directrices.</li> <li>• La unión en pensamiento, acción y motivación.</li> </ul> <p>a. Mejora Técnica. b. Promoción y Desarrollo. c. Organización y Reglamentación d. Finanzas e. Mercadeo y Medios. g. Política y Relaciones Publicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo riesgos de emprender una acción en nuestras circunstancias, reside en los cambios en la dirección institucional que no se adapten y se consoliden.</li> <li>• Recompensa en el largo plazo es ser un factor diferenciador en la formación</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay trabajo pendiente en reglamentación y estandarización.</li> <li>• Existe una buena relación con el ICODER.</li> <li>• Se fomenta la participación</li> <li>• Hay labor por hacer prevalecer los valores.</li> </ul>		f. Certificaciones, Sello FCT. La infraestructura debe estar libre de riesgos físicos, químicos y biológicos.	deportiva de las comunidades de Costa Rica. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un nivel técnico de primer mundo.</li> <li>• Ser autosustentable Económicamente</li> </ul>
--	--	--	--	---

Tal como se menciona lo establecido en las respuestas por un número de colaboradores en muchos casos coincidió y por ello se rescató los elementos principales aun cuando son muchas las opiniones vertidas.

Junto a este trabajo de preguntas estratégicas se abordó la ejecución del FODA el cual nos ratificó algunos temas y en otros nos amplió la información para establecer los objetivos del plan estratégico.

Hemos construido un FODA más analítico y ordenador que lo que tradicionalmente se conoce, buscando llegar a lo más trascendental que influye en la Federación y poder distinguir lo que necesitamos, reconocer en prioridad fortaleza y debilidades en lo interno como amenazas y oportunidades en lo externo.

En un resumen de lo obtenido a continuación se puede observar lo que nos dio las primeras directrices de las bases del plan estratégico.

En este sentido se considera necesario dar a conocer el análisis ejecutado por los colaboradores lo más apegado a lo indicado por cada uno, con solo algunos aspectos modificados en redacción que ayuden a identificar claramente lo que se propone, eso hace un soporte de transparencia y activa la acción más trascendental del plan que es el cambio cultural, cambio de pensamiento y acción el cual será fundamental para el futuro.

### Cuadrante

#### Amenazas – Debilidades

(Es el cuadrante que representa el mayor grado de riesgo que los directivos y colaboradores visualizaron para la Federación)

Joe Umaña

	<b>AMENAZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
01	Falta de unión entre profesores de altos	01	Falta de comunicación

	grados		
02	Poca capacitación en academias de zonas alejadas	02	Falta de integración en esas zonas
03	Poca consolidación en selección de Poomsae	03	Nula documentación y estrategias para este proyecto
04	Poca publicidad externa.	04	Nadie conoce Taekwondo si no es por una recomendación directa.

Randall Fernández

	<b>AMENAZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
01	Nivel de Importancia reconocida del TKD en Costa Rica.	01	Comunicación Externa.
02	Competencia por Recursos de Otros Deportes.	02	Identificación de Fuentes de Recursos y gestión autosuficiente de Ingresos.
03	Formación de Otra Organización	03	Intereses interno de Poder.
04	Nivel de Competitividad de Otros Países.	04	Bajo desarrollo Técnico a Nivel Nacional.
05	Control de Finanzas En Organizaciones.	05	Mejorar el sistema de tesorería.

Carlos Aguilar

	<b>AMENAZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
01	Escuelas no afiliadas a la Federación	01	Falta de Información sobre la institución y sus beneficios y acceso a instalaciones.
02	Falta de estabilidad económica.	02	Falta de comunicación y disconformidad de algunos sectores.
03	Poca explotación de los recursos.	03	Falta de actividades para todos los niveles.
04	Poco reconocimiento del TKD en Costa Rica	04	Falta de Censo de alumnos por academias afiliadas.
05		05	Falta de Comisión de Recursos

Iván Coto

	<b>AMENZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
01	Generar una imagen equivocada al exterior por falta de homogeneidad de información.	01	Falta de comunicación y trabajo en equipo
02	Perdida de interés y credibilidad de los asociados.	02	Los profesores de mayor rango impongan sus ideales
03		03	Ausencia de trabajos como seminarios y talleres.

Ángel Vargas

	<b>AMENZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
01	Proliferación de escuelas que no se asociación a la federación	01	Falta de comunicación
02	Maestros y Profesores que no se acerquen a la Federación	02	Pérdida parcial de conocimiento y experiencia
03	Resentimientos “viejos” se interpongan en la capacitación y avance de la organización	03	Falta de recurso humano altamente capacitado
04	Pocos o nulos resultados a nivel internacional en competencias	04	Falta de capacitación

Luis Fdo. Rojas

	<b>AMENZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
01	Proliferación de escuelas que no se asociación a la federación	01	Falta de comunicación
02	Existen intereses personales, económicos y resentimientos de varios profesores de academia que limitan el trabajo y unión equipo	02	Falta de recursos económicos
03		03	Falta de objetivos comunes y roces personales

04		04	Falta de actualización y capacitación para directores de academia
----	--	----	---

Kevin Vargas

	<b>AMENAZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
01	Proliferación de escuelas sin control	01	Ausencia de un reglamento específico para el funcionamiento de escuelas de TKD
02	Competencia desleal en el cobro de matrícula y mensualidades	02	No existe una estandarización de pagos de mensualidades y matrícula
03	Escuelas que funcionan en edificios que no cumplen con condiciones físico-sanitarias mínimas dañando la imagen.	03	No existe un reglamento que indique los requisitos mínimos con que debe contar una escuela para funcionar
04	Escuelas funcionando en cualquier salón comunal, casas, garajes.	04	Incumplimiento del Reglamento Sanitario de Permisos de Funcionamiento
05	La enseñanza del TKD, en algunos casos está dándose por personas con desconocimiento en el campo de la salud física, mental y social	05	Instructores con baja escolaridad y desconocimientos en estilos de vida saludable como un modo de recreación y esparcimiento mediante el deporte del TKD
06	Instructores acusados legalmente por mala praxis y alumnos expuestos a lesiones deportivas producidas en la práctica del TKD	06	Instructores sin conocimiento en lesiones y riesgos de la práctica del TKD

Alexander Mora

	<b>AMENZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
01	Proliferación de escuelas que no se asociación a la federación	01	Falta de comunicación
02	La FCT posee un presupuesto limitado para un adecuado crecimiento	02	Falta de recursos económicos
03	Existen intereses personales, económicos y resentimientos de varios profesores de academia que limitan el trabajo y unión	03	Falta de objetivos comunes y roces personales

	equipo		
04	Preparación de algunos directores de academia requiere se reforzada para la óptima formación de practicantes y competidores de taekwondo	04	Actualización y capacitación de un sector de profesores

Paulo Alvarado

	AMENZAS		DEBILIDADES
01	Poco interés de los grupos y/o Asociaciones en unirse a la F.C.T	01	Falta de motivaciones
02	Afiliaciones a otros grupos	02	Poca integralidad de la Directiva
03	Ubicación (Lugar, dirección) de Federación	03	Distanciamiento del cuartel general

Rolando Barrantes

	AMENZAS		DEBILIDADES
01	Perder con el ICODER el apoyo que se recibe	01	No saber realmente cuantas academias se encuentran a derecho ya que podrían difundir mal el tkd
02	Bajo rendimiento en Selecciones Nacionales	02	Personas que no entiendan lo que se quiera llevar a cabo con la federación y la dañen
03	Las academias no afiliadas	03	

Con el análisis obtenido de Amenazas y Debilidades siendo el cuadrante mas critico y donde tenemos que actuar en búsqueda de soluciones se redactaron conclusiones para luego asignarles un objetivo que atienda la situación e ingrese al plan estratégico:

Se continúen formando **escuelas no acreditadas** llevando a la **falta de control** y una posible **mal enseñanza del TKD dañando la imagen** y perdiendo confianza en la sociedad costarricense y en la esfera internacional.

Ante la **desactualización de metodologías y conocimientos técnicos** se logren pocos o nulos resultados a nivel nacional e internacional

Por la **falta de un plan comunicacional oportuno y claro** la comunicación se vea afectada

provocando diversidad de criterios.
<b>Insuficientes talleres y seminarios limitando el desarrollo del deporte TKD</b> en todos los niveles
La <b>falta de recursos económicos</b> nos limitaría en todas las áreas.
<b>Implementar una administración apropiada</b> a los sistemas actuales que se han establecido en el deporte moderno.
Ante la falta de Comisión de Recursos, <b>exista sobrecarga de trabajo y pérdida de oportunidades</b> y debilitamiento en la ejecución de deberes ya asignados.
<b>Que el gobierno no apoye el deporte TKD</b>

## Cuadrante

### Oportunidades – Fortalezas

(La estrategia deberá consistir en proteger las fortalezas internas a través de la combinación de los recursos para alcanzar la ventaja competitiva o para extender estos recursos para consolidar una ventaja existente)

Joe Umaña

	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FORTALEZAS</b>
01	Una mejor participación mundial en TKD.	01	Competidores de alto nivel.
02	Influencia de entrenamientos de otros países.	02	Profesores capacitados a nivel metropolitano.
		03	Profesores de Taekwondo que son Lic. en Edu. Física.

Randall Fernandez

	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FORTALEZAS</b>
01	Ser TKD Olimpico		Organización de Competencias de alto nivel como el Costa Rica Open.
02	Mejor eventos en TKD Juegos nacional		Practica generalizada en el País de combate y formas.
03	Crece el Interés por el TKD.		Amplia capacidad para crear escuelas de Taekwondo.

Carlos Aguilar

	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FORTALEZAS</b>
01	Informar de las oportunidades y beneficios de ser miembro de un ente oficialmente reconocido.	01	Reconocimiento Oficial
02	Informar y visitar a los sectores disconformes, nos da la oportunidad de exponer nuestro criterio y políticas a ejecutar para beneficio general.	02	Capacidad de Dialogo e información
03	Capacidad de instaurar Comisión afin para innovar nuevas formas internas y externas para aprovechar los recursos.	03	Capacidad de instaurar nuevos métodos de accesibilidad e instrucción.
04	Un mejor conocimiento y control de la cantidad de miembros, nos dará una proyección más eficaz en las políticas de desarrollo.	04	Material humano para instaurar sistema.
05	Tenemos la oportunidad de buscar el posicionamiento, nos permitirá adueñarnos del “mercado “de las artes marciales y hacer la diferencia con otras entidades, que laboran y no tienen una planificación sólida.	05	

Iván Coto

	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FORTALEZAS</b>
01	Obtener una carrera de Taekwondo	01	Gente interesada en capacitarse y gestiones de Junta Directiva hacia crear carrera de Taekwondo
02	Obtener Becas deportivas	02	Gente comprometida
03	Participación en Campeonatos Mundiales, Olimpiadas y otros	03	Atletas con trayectoria
04	Aumentar las Gestiones con el ICODER y entes deportivos	04	Ya se poseen algunos contactos importantes
05	Crecimiento del Taekwondo	05	Taekwondo como Deporte Olímpico

Ángel Vargas

	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FORTALEZAS</b>
01	Existen personas capaces y disponibles que están guiando el programa de capacitaciones, el profesorado ha mostrado disposición	01	FCT ha mostrado crecimiento, manejo transparente y facilidades que pueden atraer a las escuelas alejadas
02	Existe una importante cantidad de escuelas muy bien dirigidas que forman practicantes de buena calidad	02	Se posee una importante cantidad de practicantes de la disciplina en relación a otros deportes a nivel nacional.
04	Resultados deportivos destacados. Estos elementos podrían servir como fuente de ingresos	04	Se ha iniciado un programa de capacitaciones a los directores y futuros profesores

Luis Fdo Rojas.

	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FORTALEZAS</b>
01	La FCT, tiene la oportunidad de elaborar e implementar en su primer periodo, un reglamento específico para el funcionamiento de escuelas de TKD	01	Se regula la enseñanza del TKD
02	La FCT debe contemplar dentro de sus acciones estratégicas, el establecimiento de tarifas mínimas y máximas en matrícula y mensualidad dependiendo de la categoría o clasificación que tenga la escuela después de cumplir con los requisitos establecidos para cada categoría, esto con el fin de proteger a los practicantes de un cobro abusivo y eliminar la competencia desleal en la enseñanza del TKD	02	Beneficia a los instructores y dueños de escuelas, la federación puede obtener recursos económicos al establecer diferentes tarifas de afiliación según la clasificación de las escuelas
03	Es la oportunidad para que la FCT, con el fin de lograr un ordenamiento de la enseñanza del TKD, elabore un reglamento que indique los requisitos mínimos con que debe contar una escuela para funcionar, nunca se ha realizado	03	Un reglamento es la herramienta para conducir, orientar, controlar el funcionamiento de las escuelas.

04	Es la oportunidad de asegurar el funcionamiento de cada escuela de TKD, todas deben tener permiso sanitario de funcionamiento	04	Tener centros de acondicionamiento físico, en regla con la normativa vigente.
05	Apoyo a políticas del estado en el desarrollo de estilos de vida saludable sustentadas en el deporte y la recreación en manos de instructores calificados	05	Apegarse a los objetivos del ICODER, acceso a recursos estatales
06	Mejoramiento de la instrucción del TKD	06	Un TKD más fortalecido en el campo físico, mental, social

Kevin Vargas

	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FORTALEZAS</b>
01	Unión de grupo	01	Los miembros de nuestra federación se preocupan por mantener los grupos establecidos.
02	Participación de todos sin excepción	02	NO discriminar cinturones sino mas bien tomar en cuenta a otros niveles para las capacitaciones
03	Esparcimiento y movilización de miembros a diferentes zonas	03	Se trabaja fuerte por hacer sentir el apoyo de la FCT en cada una de las sedes velando por el orden y agrupamiento de cada una de las asociaciones o academias afiliadas

Alexander Mora

	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FORTALEZAS</b>
01	Creecer en Selecciones Nacionales	01	Promoción por la capacitación
02	Ingresar a las academias no afiliadas	02	Constancia por transmitir los planes a todos.
03	Mayor entidades deportivas	03	
	Mas capacitación	04	

En el Cuadrante de condiciones favorables y donde la Federación tiene la Oportunidad de lograr notables metas se han destacado sugerencias aportadas en el análisis y que deberán tener adjunto algún objetivo en el Plan.

<p>Buscar más fogueo internacional a los competidores de alto nivel, esto en pretemporada.</p>
<p>Ampliar los tipos de capacitación, no solo deportiva sino física, psicológica, nutricional del entrenador y el competidor.</p>
<p>Incursionar en nuevos métodos de entrenamiento que estén liderando a nivel mundial.</p>
<p>Desarrollar competencias como el Open dándole el lugar que tiene en el ciclo, además vincularlo con el Turismo Deportivo.</p>
<p>Buscar la identidad de comunidades con el Taekwondo de su localidad. Vincularlo a las escuelas de su localidad. Educación primaria.</p>
<p>Masificar la enseñanza y práctica del taekwondo como elemento de formación del carácter y la salud, segmentándolo de acuerdo a intereses y edades.</p>
<p>Captar nuevos afiliados.</p>
<p>Escuchar los puntos de discordia de los diferentes sectores, encargando personal con capacidad de negociación.</p>
<p>Realizar censo y tener concepto claro de los niveles sociales, formación intelectual etc. Abrir banco de datos para utilizar el recurso humano.</p>
<p>Mejorar el merchandising de las diferentes actividades a realizar.</p>
<p>Diversificar actividades y formas de inversión.</p>
<p>Crear una carrera de Taekwondo para los Profesores, por medio de educación continua y obligatoria.</p>
<p>Potenciar los contactos en el ICODER y demás entes deportivos.</p>
<p>Se debe elaborar un reglamento para la apertura de escuelas de TKD, en donde se establezcan los requisitos mínimos, con que debe contar una escuela para que se apruebe su funcionamiento por parte de la Federación, estos requisitos son para la parte físico sanitario o estructural y para las cualidades del instructor. Este reglamento debe construirse a partir de una línea base, en donde se dé la oportunidad a aquellas escuelas que probablemente no cumplan ni siquiera con requerimientos mínimos, que inicien un proceso de mejoras a partir de un transitorio con un plazo prudencial. Además se debe crear el mecanismo de clasificación y calificación que permita decir cuando la escuela es, p/e es clase A, B, C, o como los hoteles de una a cinco estrellas, dependiendo del cumplimiento de los requisitos establecidos.</p>
<p>Los costos de inversión en preparación académica, inversión en infraestructura, equipo de entrenamiento, pisos de seguridad, equipo de protección, publicidad, deben ser</p>

considerados como una inversión recuperable mediano o a largo plazo. Este argumento justifica que se debe establecer una tabla de pagos con montos establecidos a partir de la clasificación de cada escuela. Se debe aplicar la normativa de seguridad e higiene como si fuesen centros laborales.
La Federación Costarricense de TKD, debe propiciar los elementos necesarios para que la enseñanza del TKD, sea fortalecida en el ámbito académico profesional, esta capacitación debe ser respaldada por una institución universitaria.
La selección de Poomsae es un nuevo objetivo que muchas academias quisieran alcanzar, dado q muchos competidores no están interesados en Kyorugi.
Desarrollo de Una Estrategia Comunicacional y de Relaciones Públicas. Intentar televisar algunas peleas importantes durante segmentos de deportes en tv. Mercadeo
Definición de Gestión de Captación de Ingresos fuentes, propias, donaciones, elaboración de presupuestos. Comercialización
Generar alternativas de Arbitraje, Fundamentar decisión en Reglamentos, aprobar estamento legal vía asamblea.

#### **ANALISIS ESPECIFICOS:**

- Administración
- Misión
- Visión
- Gestión de Marketing
- Finanzas
- Deportivo
- Infraestructura e instalaciones

**Administración:** La Federación Costarricense de Taekwondo como muchas organizaciones deportivas en Costa Rica se administra bajo un concepto mixto de voluntariado y algunos servicios administrativos, el cuerpo directivo de la Federación se distribuyen labores que en cuanto a eficiencia y cumplimiento es diverso.

El actual presidente de la Federación gracias a condiciones particulares como la académica, la disposición de tiempo y voluntad de dedicarlo a la organización asume una gran cantidad de labores mezcladas con su responsabilidad directiva, la cual ha logrado llevar de buena forma y muy efectiva en el corto periodo que tiene de asumido, esto a repercutido en una mejora de la

imagen ante el estamento de gobierno como es el ICODER, ha generado una notoria salida de la crisis económica con la cual se asume, ha generado una mayor cantidad de actividades competitivas con valiosos resultados a nivel internacional, se ha generado un impulso a la capacitación y sostiene una transparente gestión financiera respaldada por dos auditorías en el año 2019 y 2020.

Otros miembros de la directiva y de comisiones constituidas para variados fines asumen de igual forma labores que permiten llevar las labores administrativas.

El aporte del voluntariado es algo ampliamente analizado por varios libros de gestión deportiva y dan una explicación acertada, la cual consiste en que si bien ayudan considerablemente a cumplir con los requerimientos de la organización tienen un número de deficiencias que en algunos casos llevan a la decadencia absoluta.

Otro temas que perjudican el trabajo de la FCT y su visión integral es la falta de información proveniente de las academias y asociaciones en cuanto a catastros y estadísticas que son parte de la dimensión que debe tener muy bien definida la organización. Hay un desconocimiento del número exacto de practicantes del TKD en el país como otros antecedentes que repercuten finalmente en la administración y por sobre todo en la gestión deportiva.

En el análisis interno de esta área podemos decir que no hay un organigrama de puestos administrativos y tal como se indicó se cuenta con servicios externos como es la labor contable, sin embargo, en un intento más por agregar a las acertadas acciones por parte de la directiva; recientemente mientras se elaboraba este plan se agregaron los servicios secretariales para la de FCT.

En la página web de la Federación Costarricense de Taekwondo tenemos el siguiente organigrama el cual corresponde a la estructura directiva y comisiones.



La FCT cuenta con una Misión y Visión la cual también está publicada en la página web de la organización.

### **MISION**

Somos una organización deportiva costarricense de la disciplina del Taekwondo y nuestro objetivo es masificar, promover y preparar a los atletas en todos sus niveles tanto en sus conocimientos técnicos y alta competencia como en valores personales en medio de un ambiente que contribuya a aumentar su calidad de vida.

### **VISION**

Ser la organización deportiva costarricense del Taekwondo reconocida por su eficiencia y eficacia en la tarea de formar atletas en todos sus niveles reportando grandes logros al país en medio de una adecuada administración.

Sobre la definición de estas dos fundamentales declaraciones como es la misión y visión se ha realizado una consulta masiva a los asistentes a la capacitación en cada zona del país siendo significativo que coincide con el pensamiento de la gran mayoría, aún cuando los integrantes de la FCT no la tienen presente hay una noción de lo que se quiere y eso hace que la validemos como adecuada y correcta.

La Federación Costarricense de Taekwondo está afiliada a la Unión Panamericana de Taekwondo (PATU) en su estructura centroamericana con siete miembros y esta a la vez a la WT – Federación Mundial de Taekwondo, por lo cual es una organización institucionalizada y con un sólido reconocimiento internacional lo que implica deberes y derechos establecidos.

### **Gestión de Marketing**

El ingreso de dineros a la FCT por medio de acciones de marketing está en un nivel bajo, no es una situación única sino transversal para todos los deportes que tienen menor influencia en la sociedad, es recíproco que se obtienen recursos por conceptos de patrocinio sólo cuando el deporte impacta masivamente en la sociedad, por ello aún cuando hay intentos se convierte en un área de dificultad.

Esta tarea de publicidad y patrocinio ha sido impulsada principalmente por integrantes de la directiva y su propio presidente obteniendo algunos apoyos como la Embajada de Corea.

Cuando abordamos el trabajo de marketing a nivel deportivo están presente variables que permiten un enfoque sistémico, tales como el desarrollo de la marca y su imagen, la masificación de la actividad, los logros deportivos, los planes comunicacionales y las relaciones públicas entre otras las cuales vitalizan la acciones de patrocinio y publicidad. Visto de esta forma no está en la FCT esta visión y si bien hay preocupación por cada una, las que se intentan desarrollar son de forma aislada.

### **Finanzas**

Es uno de los temas analizados de constante alusión, no puede ser de otra forma puesto que es el oxígeno de la organización en un medio social de libre mercado donde la subvención es solo una parte y que por ende debe buscar fuentes de financiamiento para lograr sus objetivos y sostenerse en el tiempo, condicionando su desarrollo en muchas ocasiones.

Las principales fuentes de financiamiento de la FCT son el ICODER, Afiliación de Escuelas, Entradas de eventos, Inscripciones, certificaciones y aportes de la WT.

En el análisis efectuado es posible establecer que la FCT está pasando por un período de ordenamiento financiero eficiente, adecuado y transparente donde los recursos se han optimizado para cumplir con los objetivos, también hay un notable trabajo por reducir el pasivo arrastrando de años anteriores. Los resultados deportivos y las rendiciones a tiempo y correctas han sido un respaldo para sostener un contacto con el ICODER y que este organismo estatal apoye algunas acciones de la FCT ganadas de manera deportiva.

El control financiero muestra también un avance notable al contar con un profesional de la contabilidad para hacer el registro, control y entrega de información hacia la directiva de manera oportuna.

Si se debe trabajar considerablemente en la elaboración de presupuestos anual específicos por área de trabajo que permita dirigir la FCT con centros de operaciones.

### **Deportivo**

Los resultados deportivos son comparables en primer término como disciplina deportiva en relación con otra y en esto la ubicación de la actividad está en un lugar de respeto y desarrollo dentro de Costa Rica.

A nivel internacional es donde más se puede establecer un prestigio ganado por resultados en primer término en el espectro centroamericano y luego en la órbita mundial siendo un significativo logro el de Heiner Oviedo quien clasificó para las Olimpiadas de Londres 2012, el Taekwondo en III Juegos Deportivos Estudiantiles Centroamericanos y del Caribe alcanza 14 medallas, un Campeón Juvenil Panamericano el joven Greivin Gómez Sánchez, una medalla juvenil en 2017 María José Calderon Yzaguirre, clasificación de Neshy Lindo entre otros logros JJOO Tokyo 2020 y Andrés Molina en Tokyo 2020, y París 2024.



Katherine Alvarado (-67kg), Kristopher Moitland (+80kg), Yuleisy Arguedas (-57kg), y Heiner Oviedo (-58kg).

### Infraestructura e instalaciones

En cuanto a infraestructura e instalaciones la Federación ha generado un espacio que identifique a la Federación que la institucionalice y permita crear identidad en lo interno y externo, esto no es simple, pero ha permitido dar un valioso paso como Federación.

El recinto contempla básicamente dos oficinas y un gran salón donde se desarrolla principalmente las actividades deportivas y sociales, existe preocupación por dar un ambiente grato e integrador aun cuando las carencias son varias para cumplir con el fin que aspira la directiva.

En este plan se trata este tema como algo estratégico.

Concluido el análisis interno se adjunta el análisis externo que surge en parte del análisis FODA y de la entrevista a miembros de la directiva.

### Externos naturales: aficionados y público.

El TKD ha crecido y eso lo refleja la numerosa y valiosa cantidad de academias que se han constituido, aún cuando hay escuelas que no se rigen por el reglamento y procedimientos de la actual Federación. Esto lo indicamos porque una forma de medir la masividad del deporte es la cantidad de clubes, el tamaño de los eventos competitivos y de los atletas que se presentan en eventos internacionales, todo esto deriva en una cantidad de público y aficionados que se integran en la condición de demandantes del espectáculo deportivo que ofrece el TKD.

Aquí es donde se presenta uno de los puntos débiles de esta actividad deportiva porque aún no se logra desarrollar un marco significativo de público en los eventos haciendo débil el espectáculo desde ese punto de vista.

Los seguidores de un deporte son los que generan interés de patrocinios, interés del seguimiento de los medios de comunicación y al final la generación de un interés de parte de la ciudadanía por lo que ocurre con el deporte.

Las formas de analizar el cambio de esta situación se sugieren en los planes siguientes.

### Externos Jurídicos: ICODER, Comité Olímpico Nacional, Comités Cantonales de Deportes, Federaciones y organismos internacionales.

En este análisis los estudios indican que está en una buena situación la Federación tanto en lo nacional como internacional, a excepto en lo que concierne a empresa privada y patrocinio.

La relación con el ente regente del deporte en Costa Rica, el ICODER es buena, hay reconocimiento de la institución de gobierno hacia la Federación quien principalmente se la ha ganado por medio de una eficiente respuesta y labor administrativa financiera como también en lo deportivo con una cobertura nacional.

A nivel internacional la Federación Costarricense ha logrado un reconocimiento de buen nivel y es considerada para la actividad deportiva internacional en todos los aspectos.

## PLANES ESTRATEGICOS DE GESTIÓN.

### **1.- Estratégico de administración.**

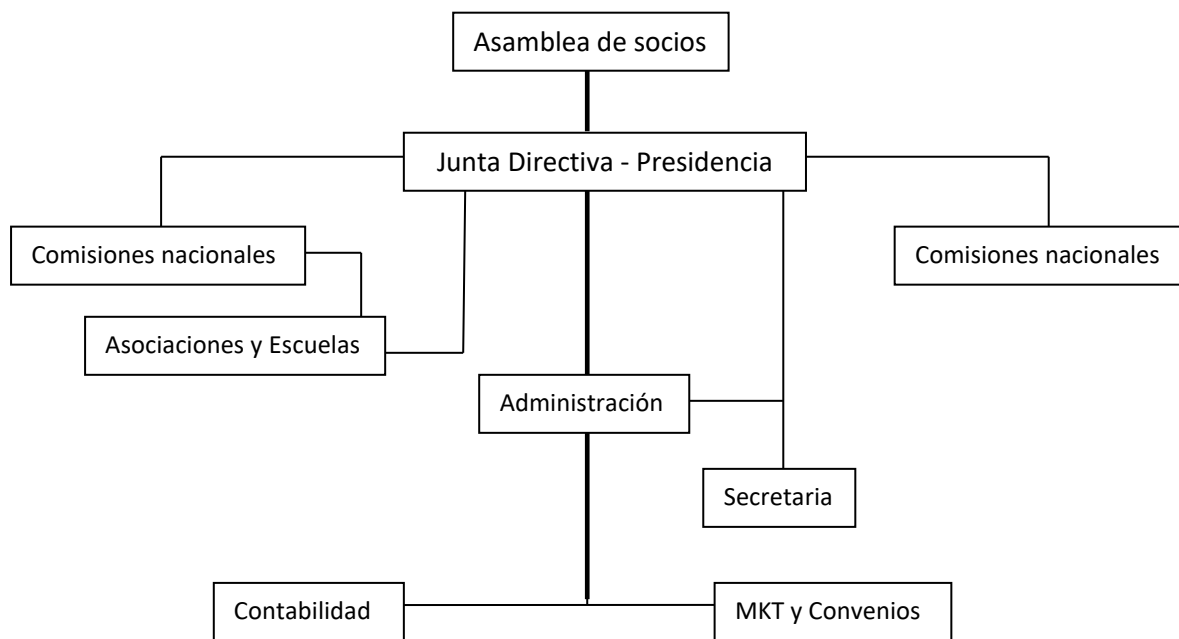
**1.1** El modelo de Federación impulsado por la actual Junta Directiva implica un cambio de estructura y responsabilidades que refuercen el desarrollo de la organización, por ello se piensa que debe contar con un administrador a jornada completa que tenga experiencia y manejo de estructuras deportivas, como conocimiento en las áreas que inciden en el adecuado funcionamiento. El modelo administrativo para implementar debe ser adecuado a las capacidades de la Federación y en una justa y equilibrada carga de labores, por ello se busca reforzar esto con:

- Una administración especializada y de experiencia que permita dar un seguimiento estratégico al plan y al desarrollo de la Federación.

- Un contador con un manejo experto en la administración de los datos financieros contables deportivos.
- Una secretaria con dedicación y manejo de apoyo a la gestión de Junta directiva y presidencia.

Las comisiones de la Junta directiva y colaboradores deberán tener un rol de apoyo y gestión adecuado a los compromisos que adquieran los integrantes, las actuales comisiones constituidas son: Arbitraje, Información, Grados, Mujer, Sociales, Competencia, Selecciones y Personas con Discapacidad.

A continuación, el nuevo organigrama que dará estructura a la Federación:



**1.2 Las comisiones** deben ser una válvula de salida de la relación con escuelas y asociaciones en desarrollo de iniciativas las cuales deben estar coordinadas en la Junta Directiva, la autonomía de cada comisión bajo un modelo de administración profesional es aquella que permite trabajar con planes de trabajo aprobados por la instancia que corresponde y puesta en marcha sin que eso trabe el funcionamiento dinámico de la comisión. Por otro lado hay que distinguir la diferencia entre comisiones:

1.2.1 Comisiones de incidencia alta en lo Deportivo:

- Comisión Nacional de Selecciones.
- Comisión Nacional de Grado.
- Comisión Nacional de Competencia.
- Comisión Nacional de Arbitraje.
- Comisión de acoso y hostigamiento.

Estas comisiones están con énfasis en su actuar hacia lo deportivo, aún cuando hay pasos en lo que concierne a procesos administrativos es de significativa importancia que el funcionamiento de estas comisiones es clave en la vida de la Federación puesto que son cuerpos estables y autoridades en el accionar deportivo, por ello se debe estructurar además del plan de trabajo un diseño de funciones que al ser aprobado permite un adecuado orden.

#### 1.2.2 Comisiones de incidencia alta en la gestión y administración:

- Comisión Nacional de Divulgación y Comunicación.
- Comisión Nacional de la Mujer.
- Comisión Nacional de Asuntos Sociales.
- Comisión Nacional de Personas con Discapacidad.

Las comisiones de incidencia en la Gestión en su propia coordinación prestan un gran apoyo interno en cuanto a actividades de integración y comunicación. Al igual que las demás deben funcionar con un plan de trabajo anual.

Las comisiones funcionarán con un plan el cual debe ser entregado en fecha máxima noviembre del año en curso para las actividades del año siguiente, para eso la comisión se reúne, analiza y propone el plan que será sancionado por la Junta Directiva.

Cada dos meses existirá una reunión de comisiones que contemplará tres integrantes por cada una y en donde se revisará la coordinación entre ellas para dar una dirección institucional y de cuerpo a la Federación. Esta coordinación y la definición de un plan permiten estructurar prioridades y una adecuada relación con el aparato administrativo de la Federación.

#### **1.3 Escuelas y asociaciones:**

Por una necesidad de operatividad y funcionamiento, debe ser una prioridad tener constituida Asociaciones para el fortalecimiento de la Federación, lo ideal es contar con asociaciones que aglutinen a otras y permitan una estructura piramidal que beneficia la comunicación y la ejecutividad. Deberá la Junta Directiva durante el año 2020-2024 y 2024-2028 proponer una constitución de asociaciones que sea de orientación territorial, esto significa que nos permite el desarrollo con un sentido geográfico.

#### **2.- Estratégico de Marketing:**

El Marketing es una herramienta que permite llegar a un mercado, a tener formas de unir la imagen, las acciones y los proyectos con otras organizaciones o con las personas que interesan a la organización. En el caso del deporte se debe ser muy exacto lo que se ofrece y como se une a otra empresa para poder contar con ese apoyo. Por lo indicado en el análisis interno y externo realizado de forma previa nos encontramos esfuerzos dispersos y equivocados en esta labor.

Se requiere crear una identidad, un valor de marca, hay elementos que nos pueden ayudar en este sentido por lo cual se establece:

1. Propender a buscar patrocinios o alianzas de cooperación mutua bajo una sola identidad que es la Federación.
2. Las alianzas deben ser en lo posible por proyectos integradores durante el año y no por eventos por separados. En este sentido se identifican los canales útiles como:
  - Pagina web
  - Eventos deportivos
  - Instalaciones de la Federación
  - Escuelas o Asociaciones
  - Imagen de deportista de nivel
  - Redes sociales.
  - Etc.
3. Identificar empresas que pueden tener una mejor vinculación con los valores del TKD y crear una vinculación a largo plazo, es decir como el patrocinador oficial. El ejemplo puede ser la marca de auto KIA.
4. La información en esta labor cumple un papel estratégico, por lo cual saber con exactitud cuántas personas practican el TKD. Por esta razón se implementará una recolección masiva de información que debe tener todo lo necesario para enero del 2028.

Para lograr crear el valor de marca y establecer la cadena de valor del TKD en Costa Rica debe ser atendido por un recurso humano entendido y constante, normalmente no se logra en corto plazo y se consolida con acciones continuas y programadas por ello se incorporo como algo estratégico en el organigrama y estructura de la Federación.

El Plan de Marketing debe surgir de la persona encargada y aprobado por la Junta Directiva.

### **3.- Estratégico de Capacitación y Desarrollo.**

Como está descrita en las estrategias anteriores la imagen y marca del TKD es un proceso que se construye en un enfoque sistémico e integrado, con una muy adecuada coordinación de las áreas, las cuales son todas. En esta generación y construcción de una imagen fuerte y solida el plan de capacitación y desarrollo es fundamental.

Consiste en crear un reglamento de validación de la calidad a nivel deportivo-organizativo, dicho en el análisis elaborado en este plan significa la estandarización de procesos y conductas que inciden al crear la calidad de la práctica del TKD, sobre esto se determina:

1. Creación de la Certificación de instalaciones para la práctica del TKD. Cada lugar que se habilite para la enseñanza del TKD tendrá que cumplir con requisitos en un proceso ascendente, es decir existirán tres niveles y cada uno debe ser superado en un lapso

de tiempo. El nivel "C" es el más básico seguido por el B y el A, en cada uno se establecerá las necesidades que se deben cubrir para dar una enseñanza del TKD, como baños, piso, ventilación, limpieza, utensilios e implementos.

2. Creación de la certificación complementaria de los Instructores. Cada profesor o instructor de TKD y que este unido a la Federación recibirá una formación integral de conocimientos que son complementarios para poder dar la enseñanza y administrar la escuela de TKD, estos contenidos serán útiles para otorgar un servicio complementario de calidad a quienes llegan a buscar los conocimientos como alumnos. Entre estos contenidos están los de Primeros Auxilios, conocimientos en integración de discapacitados, procesos pedagógicos, manejo de presupuesto deportivo, Etc. Los contenidos y certificaciones serán definidos por la Junta Directiva y la administración, así como las fechas y opciones de ejecutarlos, además se establecerá una fecha de cumplimiento.
3. Creación de la Certificación de contenidos científicos para los profesores e instructores. La práctica deportiva no tan solo es posible enseñarla con los conocimientos específicos del deporte, en este caso el TKD, debe tener integrado otros aspectos los cuales hacen muy efectivo los resultados que se aspiran tener como también la imagen que estamos comprometidos a construir, esto es lo que nos permite ofrecer valores a las empresas u organizaciones. Para cumplir con este fin se implementará un plan de capacitación que aborde contenidos como psicología deportiva, conocimientos básico de preparación física, técnicas de relajación y concentración, nutrición deportiva, descubrimiento de talentos y protocolo de descanso y alimentación previa a las competencias y entrenamientos.
4. Certificación de utilidad múltiple. Ante la probabilidad que a nivel de deporte se pueda exigir por organismos del estado un proceso de certificación los programas que se elaboren en todas los casos antes mencionados deben contemplar el ser vistos con estas instancias (ICODER, Universidades), así ganamos tiempo, dinero y credibilidad.

#### **4.- Estratégico de cobertura**

Este punto tiene que ver con áreas que se identificaron durante el análisis útil para este plan y que en cada intervención han dado ejes temáticos los cuales requieren atención de la Federación.

Asociación Estudiantil. Tanto a nivel de liceo como de Universidad se puede crear una motivación y promoción en la práctica del TKD que puede reportar grandes frutos a mediano y largo plazo, es decir tenemos un grupo masivo de jóvenes que reúnen condiciones especiales en la práctica deportiva. Ya conocemos de un interés de universitarios por formalizar competencias y hacer mayor cantidad de eventos, por este motivo es posible crear una asociación Universitaria y de Liceo que desarrolle la actividad.

Alianzas INA y MEP. Cuando hablamos de alianzas se busca aquellas que aportan a la Federación fortalecimiento en el futuro, es por esto que proponer una alianza con el INA para que en un tiempo no muy lejano se cuente con una titulación científica de la condición de

instructor del TKD, mientras se plasma en una realidad una titulación como esta es importante vivir la experiencia de crear las certificaciones y capacitaciones como un inicio en la formación de actitudes culturales de integrar el conocimiento al deporte. Con el MEP se busca promover a nivel de colegios la práctica del TKD como un deporte que otorga valores y virtudes en la formación del ciudadano.

**5.- Estratégico de Infraestructura.** La Federación cuenta con una casa institucional y eso es un paso valorable, sin embargo, el plan estratégico del TKD para los próximos cuatro años debe llevar este punto que consiste en Infraestructura e instalaciones a una nueva etapa muy superior a la que tiene actualmente.

**5.1 Remozamiento de las instalaciones de la Federación en Pavas.** Con el fin de aportar a la búsqueda de imagen y calidad se establecerá un plan de corto plazo con su respectivo presupuesto para mejorías de las instalaciones y un plan de mantención básico que permita optimizar los recursos y condiciones del lugar.

**5.2 Nuevas instalaciones.** Entre el análisis y discusión de la Junta Directiva y la Administración de la Federación debe surgir antes de noviembre del 2012 una propuesta futurista de inhalaciones para la Federación el cual active un cronograma de acciones en el logro de este objetivo cumpliendo etapas y paso necesarios, la figura de alquiler, compra, construcción u otra será establecida en este plan.

#### **PLANES ESTRATEGICOS DE DEPORTE.**

Escuelas. Se ratifica que la práctica del TKD es supervisada, dirigida y evaluada por personal calificado en cada instancia y que para este fin se cuenta con los procesos y metodologías que acreditan estas calidades en cada escuela y asociación regida por la normas de la Federación. Con este recordatorio se hace énfasis que en ningún momento se puede descuidar esta condición.

En lo netamente deportivos el Plan estratégico distingue áreas de trabajo muy específicas que son:

- Escuelas: Proceso formativo masivo
- Competencias: Nacionales de escuelas, nacionales de la Federación e Internacionales
- Selecciones Nacionales: grupos seleccionados para competencias internacionales de Combate y Poomsae.

Cada área tiene características muy definidas y que requieren la atención adecuada como también objetivos definidos.

**Objetivo deportivo de Escuelas:** Proveer formación ascendente, de calidad e integral a los alumnos que se inician en deporte y aquellos que buscan lograr un desarrollo permanente obteniendo los reconocimientos en las etapas establecidas en el TKD.

**Objetivo deportivo de las Competencias:** Ser la instancia que permite exponer los conocimientos, habilidades y destrezas que cada deportista de TKD obtiene en sus escuelas,

otorga reconocimiento en un registro interno de la Federación. Las competencias se convierten en la oportunidad de difusión y espectáculo deportivo, permite ingresos económicos y elevar en nivel deportivo en la formación de representantes.

Objetivo deportivo de selecciones nacionales: Lo más representativo que puede tener una Federación son sus selecciones y deben ser fruto de la mayor dedicación científica y metodológica de lograr esa formación de deportistas elite. Debe la Federación asumir el financiamiento de esta etapa que si es exitosa retorna en imagen a nivel nacional.

A continuación, se registran las competencias deportivas que requieren de nuestra máxima atención durante el año 2020 y siguientes. Se subrayan los eventos que deben convertirse como eje estratégico del TKD y en donde se debe generar los vínculos de toda la Federación para posesionarlos como representativos.

- Campeonato Nacionales
- Torneos avalados
- Juegos estudiantiles CODICADER
- **Ciclo Olímpico**
- **Ciclo Mundial**
- **Costa Rica Open**
- **Copa Embajador**
- **Juegos Deportivos Nacionales**

PRESUPUESTO:

Justificación:

Tipos de presupuestos

Publico	ICODER			
Privado	Membresías			
	Certificaciones			
	Capacitaciones			
	Torneos			
	Gal			
	Kukkiwon			

	Comité Paralímpico			
	Comité Olímpico			

#### CONSIDERACIONES FINALES

Las Organizaciones que aprenden son hábiles para trabajar en 4 actividades principales:

- \_Resolución sistemática de problemas.
- \_Nuevo enfoque de la experimentación.
- \_Aprender de las experiencias.
- \_La transferencia de conocimientos dentro de la organización rápida y eficiente.

La naturaleza y el alcance de la planeación y cómo encaja en el proceso administrativo.

- Semejanzas y diferencias entre misión, objetivos, estrategias y tácticas.
- La diferencia entre la planeación estratégica de una compañía y la planeación estratégica de marketing.
- Los pasos de la planeación estratégica de marketing.
- Propósito y contenido de un plan anual de marketing.
- Semejanzas y diferencias, así como debilidades y fuerzas, de varios modelos aplicados en la planeación estratégica.

### **FEDERACION COSTARRICENSE DE TAEKWONDO**

#### **PLAN ESTRATEGICO**

**PERIODO 2020-2028**