

PLAN ESTRATÉGICO DE LA FECOCI - FEDERACIÓN COSTARRICENSE DE CICLISMO 2018-2021

INTRODUCCIÓN:

El presente Plan Estratégico se ha desarrollado basado en un proceso participativo por medio entre otros insumos de información, de una encuesta en línea que fue contestada por 391 personas que representan partes interesadas de la federación. El detalle de los resultados y su análisis inicial se encuentra desglosado en el documento adjunto a este plan, denominado “Análisis de Resultados de Encuesta sobre Plan Estratégico Fecoci Julio 2017”.

Con este Plan se pretende que la Fecoci inicie su adaptabilidad a la lectura de los tiempos en un momento de constante cambio, donde la Fecoci como organización debe tener una excelente capacidad de respuesta con una mentalidad abierta a ejecutar ideas novedosas, que propicien actividades con valor agregado para sus usuarios y demás partes interesadas, tales como mejora de la calidad de los servicios, acortar plazos de entrega, innovar en la consecución de fuentes de financiamiento, lo cual trae consigo desafíos importantes para distinguirse dentro del sector donde desarrolla sus actividades.

El Plan se ha formulado, tal y como lo define la Visión del Grupo, para el periodo 2018- 2021.

Es importante indicar, asimismo, que el presente Plan se enmarca dentro de los preceptos en que se basa el Sistema de Gestión de la Fecoci, desarrollado e implementado durante el año 2017, con el apoyo de la firma consultora especializada en mejora de la productividad Consultoría Activa BCN.

El objetivo principal del Plan es fortalecer la gestión de la Fecoci, proponiendo estrategias, proyectos y acciones, incorporando las relaciones entre las oportunidades de mejora, las soluciones y la gestión, e impulsando mecanismos de gestión y control operacional y del servicio que a la fecha eran muy limitados.

Premisas de la planeación:

La realización exitosa de un plan estratégico depende de varios factores:

- Una adecuada comprensión de las variables del entorno y la forma como éstas afectan a la organización,

- Claridad sobre el propósito que se desea alcanzar a lo largo del periodo de la planificación,
- Un entorno favorable y acorde con lo analizado previamente,
- Una adecuada sistematización de todos los elementos en un documento propositivo, orientador y desafiante.
- Claridad por parte de los directivos y personal clave sobre las posibilidades de desarrollo y los compromisos que verdaderamente se pueden asumir.

Todo plan depende del aporte creativo y el compromiso de los colaboradores que tienen a su cargo dirigir y orientar los equipos de trabajo. El plan es una guía que requiere su permanente interpretación y puesta en ejecución.

METODOLOGÍA UTILIZADA:

La metodología utilizada se ha fundamentado en sesiones con directivos y personal clave de la Fecoci con amplia experiencia y conocimiento del adecuado funcionamiento y de las oportunidades de mejora y temas estratégicos que se necesitan tener en cuenta.

Además de los insumos de información relevante obtenidos del mencionado análisis de los resultados de la encuesta, de amplia participación por parte de las partes interesadas.

La actualización de este plan corresponde al Presidente y Junta Directiva, quienes deben asegurar que el plan mantenga su actualización y su integridad.

Asimismo, este documento permite que se agreguen elementos o modifiquen los propuestos, dentro del sano propósito de generar un instrumento de planificación ágil, de alto nivel y capaz de direccionar el rumbo de la Fecoci de manera exitosa.

Por ello, el documento tiene carácter preliminar y debe ser actualizado de manera formal y estructurada, pues sus premisas pueden variar y, consecuentemente, el planteamiento de la Fecoci sobre cómo atender esas variantes.

ESTRUCTURA DEL PLAN:

En lo sustantivo, el plan se presenta bajo el siguiente esquema:

1. Filosofía Organizacional: Visión, Misión y Política de la calidad.
2. “Análisis de Resultados de Encuesta sobre Plan Estratégico Fecoci Julio 2017”.
3. Análisis FODA:
 - a. Debilidades
 - b. Fortalezas
 - c. Oportunidades
 - d. Amenazas
4. Objetivos estratégicos.

DESARROLLO DEL PLAN:

Toda organización y su dirección es eficiente o ineficiente con relación a una situación concreta del entorno, de su estructura interna y con respecto al estado de futuro que quiera alcanzar.

En un ambiente altamente competitivo, de globalización y maximización del uso de los recursos que permitan elaborar y entregar productos y servicios que satisfagan plenamente las necesidades de los usuarios, es necesaria una forma de dirección y organización que permita dar una mejor respuesta a las exigencias del entorno y a la propia capacidad de la organización a los cambios del mismo.

A ello se refiere el concepto de “Filosofía Organizacional” que implica que todos – directivos y colaboradores- estén identificados con ella y que la estructura de valores organizacionales, sea suficientemente homogénea y robusta para de ahí deducir las respuestas a múltiples decisiones que se plantean en la organización.

Por lo tanto, lo que se debe buscar o tender, es que la organización se base en una Filosofía Organizacional que señale permanentemente el rumbo para conseguir sus objetivos.

La Filosofía Organizacional está compuesta esencialmente por la Visión, la Misión y la Política de la Calidad, todos ellos enunciados cortos pero de gran profundidad. Compete a todos en la Fecoci, especialmente a la Junta Directiva y Presidencia, hacer de tales enunciados una práctica vivencial y cotidiana. De ello depende su utilidad.

La **Misión** caracteriza a la organización y, además, establece la actividad en que está inmersa y, siendo que “**sus usuarios o clientes**” representan su razón de ser, debe reflejar explícitamente un compromiso con ellos.

La **Visión** se estila en la actualidad plantearla para un período no mayor a cuatro años. Esta visión de corto-mediano plazo genera en los directivos y colaboradores, compromisos en su logro y responsabilidades inmediatas y oportunas.

La **Política de la calidad** constituye el compromiso de los colaboradores al interior de la organización.

Filosofía Organizacional:

El marco estratégico en que se funda este Plan se encuentra en la Filosofía de la Fecoci, cuyos componentes son:

Visión 2021:

En el año 2021 seremos una federación deportiva:

En el ámbito externo:

- Reconocida por su excelencia en el servicio y en la gestión de sus actividades
- Distinguida por su transparencia y objetividad en el uso de los recursos

En el ámbito interno:

- Estructurada con procesos eficientes y totalmente enfocados en la satisfacción de los requerimientos de los ciclistas y demás partes interesadas.
- Con una fuerte orientación hacia la mejora del servicio.
- Con una cultura organizacional de excelencia.

Misión:

Somos una federación deportiva que apoya de manera estructurada y constante la práctica y el desarrollo del ciclismo en todas sus disciplinas a nivel profesional y recreativo, además de promover su mejora continua.

Nuestra propuesta de valor a los usuarios se fundamenta en la calidad e innovación en los servicios.

Política de Calidad:

Para el fiel cumplimiento de nuestra Misión, nos comprometemos con los siguientes principios y valores:

- Honestidad y respeto
- Pasión por la excelencia
- Compromiso total y transparencia
- Creatividad e innovación
- Trabajo en equipo para lograr el eficiencia
- Apego al sistema de gestión y a la mejora continua

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE PLAN ESTRATÉGICO FECOCI JULIO 2017.

Para recabar información directa y transparente entre las partes interesadas en el quehacer de la Fecoci, con respecto a temas y consideraciones relevantes en el campo estratégico, se diseñó el instrumento denominado “Modelo de Encuesta Plan Estratégico Fecoci Julio 2017”, la cual está incluida en el Anexo 1 de este documento. Consiste en 6 preguntas, de las cuales 4 son de evaluación de ítems y 2 de respuesta abierta.

Esta encuesta se difundió entre las partes interesadas en el periodo comprendido entre el 7 y el 15 de julio 2017.

Se realizó por medio del envío de 460 correos electrónicos a un grupo representativo de partes interesadas en el quehacer de la Fecoci.

Dentro de esas partes interesadas se consideraron:

- Asambleístas
- Junta Directiva
- Personal de Fecoci
- Entrenadores
- Ciclistas (de renombre y en general)
- Periodistas
- Miembros de Juzgamiento
- Instituciones: ICODER, CON
- Patrocinadores

La respuesta fue extremadamente positiva, ya que se logró un 85% (391 respuestas) a la encuesta en el periodo previsto. Este porcentaje en definitiva valida y respalda a este instrumento para ser considerado insumo clave y relevante en la elaboración del plan estratégico.

El análisis de los resultados de la aplicación de la encuesta se detalla en el documento adjunto a este plan, denominado “Análisis de Resultados Encuesta Plan Estratégico Fecoci Julio 2017”.

Sin embargo, a manera de resumen, se presentan a continuación los principales resultados obtenidos para cada una de las seis preguntas incluidas en el instrumento.

Pregunta #1 – Importancia de contar con un plan estratégico documentado.

El 95.36% de las respuestas se ubican entre las categorías de importante y muy importante.

Pregunta #2 – Aspectos que debe considerar la Fecoci como relevantes para incluirlos en un plan estratégico (escala 1 a 10, siendo 1 poco importante y 10 muy importante)

Aspecto	Valoración
Fortalecer actividades competitivas	9,69
Desarrollo del ciclismo en todas sus modalidades	9,62
Gestionar fuentes de financiamiento	9,28

Pregunta # 3 – Dónde debe invertir la Fecoci sus recursos? (escala 1 a 10, siendo 1 poco importante y 10 muy importante)

Aspecto	Valoración
Promoción y difusión de actividades competitivas	9,14
Mejorar la captación y conservación de federados	8,50
Mejora de sus procesos internos y administración en general	8,46

**Pregunta # 4 – Nivel de servicio y grado de satisfacción percibido.
(escala 1 a 10, siendo 1 poco importante y 10 muy importante)**

Aspecto	Valoración
Calidad de eventos programados	6,08
Rapidez y exactitud en el servicio	5,83
Comunicación	5,80

Pregunta # 5 y #6 – Estas dos preguntas se presentaron en la Modalidad Abierta. Se solicitó indicar a los encuestados los tres temas estratégicos más relevantes a considerar tanto en la actualidad como en los próximos cuatro años

En resumen, aproximadamente el 85% de las respuestas se ubica en los siguientes temas:

- a. Promoción del ciclismo en todos sus alcances y disciplinas.
- b. Realizar más eventos y campeonatos.
- c. Mejorar la organización, la administración y el servicio.
- d. Gestionar diferentes fuentes de financiamiento.
- e. Más apoyo a deportistas, asociaciones, selecciones y similares.
- f. Mejorar calidad de los eventos.
- g. Mejorar mantenimiento y estado de infraestructura deportiva.
- h. Capacitación y formación.
- i. Comunicación.

ANÁLISIS FODA.

Además de los elementos analizados por medio de los resultados de la encuesta, es relevante verificar mediante un análisis de las fortalezas y debilidades y de las oportunidades y amenazas –FODA- el estado de la gestión de la Fecoci.

FORTALEZAS:

- Contar con un soporte documental para su Sistema de Gestión, como instrumento de mejora continua.
- Aval y reconocimiento de un organismo internacional consolidado (UCI).
- Amplia experiencia de directivos en los temas críticos relacionados con la gestión del ciclismo en sus diferentes disciplinas.

OPORTUNIDADES:

- Aprovechar posibles patrocinios al demostrar mejora en la organización, innovación y servicio.
- Consolidar una fuente de ingresos relevante a través de estructurar y promocionar de manera agresiva las ventajas de las licencias.
- Aprovechar creciente interés en programas y proyectos deportivos por parte de los ciclistas aficionados

DEBILIDADES:

- Débil control sobre calidad y efectividad de los eventos realizados con aval o apoyo de la Fecoci.
- Ineficiente control sobre servicios críticos contratados a terceros (jueces, comisarios).
- Poca claridad en definición de funciones y responsabilidades
- Débil control interno
- Falta de metodología para el desarrollo de sus procesos críticos.
- Cultura paternalista histórica propiciada por directivos
- Lentitud en la toma de decisiones.
- Insuficiente seguimiento de las decisiones y pendientes.
- Ausencia de una cultura de planificación y control de resultados.
- Carencia de planes de corto y mediano plazo
- No se cuenta con un sistema informático que facilite interacción en línea con usuarios y la automatización de actividades administrativa.

AMENAZAS:

- Organización masiva de competencias y eventos de ciclismo fuera del apoyo o control de la federación.
- Aumento de competencia por patrocinios por parte de otras organizaciones deportivas, recreativas y culturales.
- Política gubernamental de presupuestos restrictivos y asignados a organizaciones con mejores controles y rendimiento deportivo.
- Tendencia a la baja en credibilidad ante patrocinadores actuales y futuros.
- Potenciales usuarios con amplia oferta de otras opciones deportivas y recreativas.

Estos fundamentos han sido correlacionados con los resultados de la encuesta para plantear los objetivos estratégicos y sus líneas de acción fundamentales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Los objetivos estratégicos se han estructurado siguiendo las cuatro perspectivas del *Balance Scorecard* ó Cuadro de Mando Integral, con el fin de asumir este enfoque como metodología de comunicación, evaluación, control y seguimiento del Plan.

Los objetivos y sus actividades fundamentales figuran a continuación, clasificados y respondiendo a los siguientes componentes o perspectivas esenciales:

- Finanzas.
- Clientes/usuarios internos y externos.
- Procesos.
- Aprendizaje y Crecimiento (Gente y Organización)

Asimismo, se incluye con cada objetivo **líneas de acción** concretas que deben ser valoradas dentro de cada plan de acción para atender el objetivo correspondiente.

I. Finanzas:

Objetivo F1. Identificar y gestionar fuentes de financiamiento no gubernamentales.

- Realizar una campaña masiva de comunicación de las ventajas y de relación costo-riesgo-beneficio del sistema de licencias.

Objetivo F2. Establecer un sistema de control interno que fortalezca la transparencia y la rendición de cuentas

- Determinar las necesidades para establecer y asentar un “ambiente de control”

II. Clientes/usuarios internos y externos:

Objetivo C1. Mejorar la rapidez y la calidad del servicio al cliente/usuario

Objetivo C2. Fomentar el apoyo integral a los federados

Objetivo C3. Establecer mecanismos de comunicación efectivos y focalizados en dar a conocer las actividades que agregan valor a los usuarios

III. Procesos:

Objetivo P1. Desarrollar y promover el ciclismo en todas sus disciplinas a nivel nacional e Internacional.

Objetivo P2. Implementar y mantener un sistema de gestión.

- Designar un funcionario responsable de la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión.

Objetivo P3. Implementar y mantener mecanismos de fiscalización efectiva y evaluación de eventos avalados u organizados por la Fecoci

Objetivo P4. Crear una cultura de planificación y control.

- Fortalecer el proceso de “Planificación y control de gestión”, la forma de controlar la gestión por procesos alineada con los lineamientos estratégicos
- Involucrar al personal de la organización en las metas del Plan Estratégico.

Objetivo P5. Gestionar la infraestructura deportiva para que tenga alta disponibilidad de uso y un adecuado mantenimiento.

IV. Aprendizaje y Crecimiento:

Objetivo A1. Desarrollar las competencias de los colaboradores de la Fecoci:

- Realizar una DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) formal y con rigor técnico
- Desarrollar e implementar un plan de capacitación anual
- Evaluar resultados del trabajo directivo, operativo y administrativo.

Objetivo A2. Establecer sistemática de registrar y analizar las “lecciones aprendidas”.

- Destinar espacio en las sesiones de Junta Directiva para revisar los resultados de los análisis de “lecciones aprendidas” y promover la toma de decisiones para la mejora continua de Fecoci.