

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE VETERANOS
DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE: ASVEDEQUE, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

VANESSA TATIANA MEJÍA BURGOS
JOSE ANÍBAL MOZ CÁRDENAS
SUSANA LORENA PONCE CASTANEDA

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Vicerrector: Maestra Ana María Glower de Alvarado

Vicerrector administrativo: Maestro Óscar Noé Navarrete

Secretario general: Dra. Ana Leticia de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Roger Armando Arias

Vicedecano: Lic. Álvaro Calero Rodas

Secretario: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Director de la Escuela de Administración de Empresas: Luis Eduardo
Hernández Herrera

Coordinador de seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

TRIBUNAL EXAMINADOR

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez (Docente director)

Agradecimientos

“Gracias” es una palabra muy corta pero que significa mucho, a veces las palabras o la vida misma no alcanzan para demostrar gratitud. Gracias a Dios por la vida, sin eso no somos ni estamos, gracias a mi madre y padre por ser mis primeros maestros, al final nunca dejan de enseñar, gracias a mis hermanas por estar ahí, siempre, a mis sobrinos por ser como son. Gracias a quienes conocí a lo largo de esta carrera, que aunque algunos ya no estén, su huella en mi sigue fresca, gracias a mis compañeras en este trabajo, sin ustedes todo sería distinto (y perdón por sacarles canas verdes, saben que las quiero). Gracias a todas esas personas que de manera directa o indirecta ayudaron a concluir este esfuerzo y seguirán ayudando en los siguientes. A todos y todas, GRACIAS TOTALES...

Jose Aníbal Moz

Mi agradecimiento más profundo está dirigido a Dios por darme salud y fortaleza en los momentos que más lo necesite, además de ser la guía en cada uno de mis pasos. A mi madre especialmente Celia Burgos por su gran sacrificio, esfuerzo, amor incondicional y dedicación plena a sus hijos, a mi padre Carlos Mejía por su apoyo durante mi carrera, a mis hermanos por su cariño y consejos, a mis abuelos maternos y demás familia por brindarme su afecto, a Ever Morán por su amor y paciencia al igual que a su familia. A mis amigos y compañeros de grupo por su amistad sincera y entrega. Mil gracias de corazón a todas estas personas que han contribuido de alguna manera a cumplir este logro.

Vanessa Tatiana Mejía Burgos.

Primeramente, dar gracias a Dios todo poderoso porque sin Él hoy no estuviera aquí, dando por terminado una etapa esencial en mi vida. Él me dio la fuerza y la sabiduría necesaria a lo largo de la carrera; para no desistir a pesar de todo obstáculo que se presentara. En segundo lugar; pero no menos importante agradecer a mis padres Sonia Castaneda y Luis Arnoldo Ponce, por su sacrificio, creer en mí, darme la oportunidad de realizar mi formación académica y sobre todo por su apoyo incondicional. Así mismo agradecer a mis hermanas Marcela Ponce y Miguel Ponce por ser un soporte primordial, brindándome su ayuda siempre que la necesito. A mi amiga Melissa Amaya porque desde la distancia siempre me dio ánimo para seguir adelante. Gracias a mis compañeros y amigos de tesis Taty y Aníbal con quienes he compartido gratos momentos. En fin, agradezco a todas aquellas personas que de una u otra manera me desearon lo mejor en el transcurso de mi carrera. MIL GRACIAS A TODOS...

Susana Lorena Ponce Castaneda

Externamos también nuestro agradecimiento a nuestra Docente Director Marseilles Aquino por su apoyo y guía brindado durante la ejecución de esta investigación. Igualmente agradecer a la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque por abrirnos sus puertas y ser un ejemplo de colaboración para el desarrollo de nuestra labor académica, y al señor Luis Arnoldo Ponce por ser el mediador entre el equipo de trabajo y la asociación.

Equipo de trabajo

*Las cosas fáciles todo el mundo las hace,
Las cosas difíciles solo aquellos que se
atreven a soñar y triunfar...*

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE, Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO.....	1
A. Aspectos generales de las Organizaciones No Gubernamentales	1
1. Generalidades de las Organizaciones No Gubernamentales	1
2. Antecedentes históricos de las Organizaciones No Gubernamentales	2
3. Historia de las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador	2
4. Marco legal de las Organizaciones No Gubernamentales.....	2
5. Características.....	3
6. Concepto de Asociación	4
7. Requisitos para constituir una asociación	4
B. Generalidades de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque	5
1. Antecedentes.....	5
2. Ubicación Geográfica.....	6
3. Marco Legal.....	7
4. Generalidades del Municipio de Quezaltepeque	7
a) Antecedentes	7
b) Geografía.....	8
C. Plan Estratégico	9
1. Conceptos	9
a) Plan	9
b) Planeación	10
c) Estrategia.....	10
d) Planeación estratégica.....	11
2. Importancia del Plan Estratégico	11
3. Características de la Planeación Estratégica	13
4. Etapas y elementos de la planeación estratégica	13
a) Misión	14
b) Visión.....	15
c) Valores.....	15
d) Metas y objetivos	15
e) Recursos.....	15
f) Estructura	15
g) Políticas	16
h) Análisis del ambiente interno	16
1) <i>Fortalezas</i>	16
2) <i>Debilidades</i>	16

i) Análisis del ambiente externo.....	17
1) <i>Oportunidades</i>	17
2) <i>Amenazas</i>	17
j) Matriz FODA	17
1) <i>Estrategias Ofensivas</i>	18
2) <i>Estrategias Defensivas</i>	18
3) <i>Estrategias Adaptativas</i>	18
4) <i>Estrategias de Supervivencia</i>	18
k) Formulación de estrategias	18
l) Implementación de estrategias.....	18
m) Evaluación de los resultados.....	19
5. Desarrollo organizacional	19
a) Características del Desarrollo Organizacional.....	20
b) Proceso del Desarrollo Organizacional	20
c) Tipos de intervenciones en el Desarrollo Organizacional	21
6. El Clima Organizacional.....	23
a) Aspectos generales sobre los Recursos Humanos.	23
b) Conceptos de clima organizacional.....	23
c) Importancia del clima organizacional.....	25
d) Beneficios del clima organizacional.....	26
7. Publicidad.....	26

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE..... 28

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
a) Objetivo general.....	28
b) Objetivos específicos	28
2. HIPÓTESIS	29
a) General.....	29
b) Específicos	29
3. Importancia de la investigación.....	30
A. Métodos y técnicas utilizadas en la investigación	30
1. Métodos de investigación	30
a) Método Científico	31
1) El Método Analítico.....	31
2) El Método Sintético.....	31
2. Tipo de investigación	32
3. Tipo de diseño de investigación.....	32
4. Técnicas e instrumentos de recolección de información	32
a) Entrevista.....	32
b) Encuesta.....	33
c) La observación directa	33
5. Fuentes de recolección de información.....	33
a) Fuentes primarias	34

b) Fuentes secundarias.....	34
6. Determinación de la población y la muestra.....	34
a) Población.....	34
b) Muestra.....	35
c) Cálculo de la muestra.....	35
7. Tabulación e interpretación de datos.....	36
a) Procesamiento de la información.....	36
b) Conteo de Datos.....	36
c) Tabulación e Interpretación de datos.....	37
B. Descripción del diagnóstico de la situación actual.....	60
1. Recursos actuales.....	60
a) Análisis administrativo.....	60
b) Infraestructura física.....	60
c) Sostenibilidad financiera.....	61
d) Logotipo y Eslogan de la institución.....	61
2. Detalle de su finalidad como asociación no lucrativa.....	62
3. Clima Organizacional y Desarrollo Organizacional de ASVEDEQUE.....	62
4. Plan estratégico actual.....	62
a) Misión y Visión.....	63
b) Valores.....	63
c) Objetivos.....	63
d) Metas.....	64
e) Estructura organizacional.....	64
f) Políticas.....	65
5. Análisis del ambiente interno.....	65
a) Fortalezas.....	65
b) Debilidades.....	66
6. Análisis del ambiente externo.....	66
a) Oportunidades.....	66
b) Amenazas.....	67
7. Estrategias actuales.....	67
8. Matriz FODA.....	67
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.....	72
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LA MEMBRESÍA EN LA ASOCIACIÓN DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE.....	74
1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	74
a) Objetivo general.....	74
b) Objetivos específicos.....	74
A. Importancia.....	75
B. Desarrollo de Plan Estratégico.....	75

1. Misión	75
2. Visión.....	76
3. Valores estratégicos	76
4. Principios institucionales.....	77
5. Metas.....	79
6. Objetivos estratégicos.....	80
a) Corto Plazo	80
b) Mediano Plazo	80
c) Largo Plazo	80
7. Políticas.....	80
a) Políticas Internas	81
b) Políticas financieras	81
c) Políticas de operación	82
8. Estructura organizacional	82
9. Logotipo y Eslogan propuesto.....	85
10. Proceso de elaboración de estrategias a través de la matriz FODA.....	87
11. Cruce de variables y estrategias	89
12. Clasificación de estrategias por áreas funcionales.....	90
a) Estrategias de Mercadeo	90
b) Estrategias Financieras.....	90
c) Estrategias Administrativas	90
13. Plan para la implementación de estrategias.....	91
Costo de implementación de plan estratégico	102
Ejecución del Plan Estratégico	103
Implementación del Plan Estratégico	103
Control Estratégico.....	103
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	104
ANEXOS	

RESUMEN

La Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque es una institución cuyo origen se remonta al año de 1982, José Eduardo Quezada Huevo y Noel Minero Mancía, tuvieron la idea de organizar el Papy Fútbol en Quezaltepeque. Y fue bajo la sombra de lo que en esa época se conocía como la Subfederación Infanto-Juvenil, donde nace el Papy Fútbol. Noel Minero Mancía, era el Secretario de dicha Subfederación y fue el que le dio el total e incondicional apoyo a José Eduardo Quezada Huevo, para que el día 6 de Agosto de 1982, se inaugurara el Primer Campeonato de Papy Fútbol con el nombre de “Francisco Aguilar” y con la participación de 12 equipos.

Durante los últimos años ASVEDEQUE ha experimentado un crecimiento en el número equipos, ya que actualmente cuenta con 86 equipos, lo que refleja un incremento en sus ingresos como el buen desempeño alcanzado; sin embargo adolece de un plan estratégico y por ende de una administración adecuada que le permita tener seriedad y formalidad.

A efecto de proporcionar una respuesta a dicha necesidad se presenta la propuesta de un Plan Estratégico orientado al incremento de membresías que contribuya a la sostenibilidad y desarrollo de la asociación.

Para realizar la investigación se utilizó el método de análisis y síntesis, esta fue de tipo exploratoria y se realizó de acuerdo a un diseño no experimental; efectuándose sin manipular intencionalmente las variables, limitándose a observar y analizar el comportamiento de estas en su ámbito natural.

El universo estuvo compuesto por la Junta Directiva, empleados y miembros asociados de ASVEDEQUE, el cálculo de la muestra dio resultado de 70 personas a encuestar.

En este estudio se concluyó que una gran parte de los encuestados manifestó que no existe un plan estratégico definido, ignorando los beneficios que un plan bien establecido puede encaminarlos al éxito institucional.

Se determinó que se debe explotar las amplias oportunidades y fortalezas que tiene la institución para minimizar sus debilidades y amenazas. Además la asociación

debe hacer más uso de la publicidad enfocada en dar a conocer a ASVEDEQUE, así como al complejo deportivo Eduardo Quezada conocido como Papy Fútbol; que tenga como objetivo primordial ganar la mayor participación de mercado y posicionarse como asociación líder en el sector deportivo.

Para lograr dicho objetivo se propone a la asociación implementar un Plan Estratégico basado en la declaración de una misión, visión, valores, objetivos, estrategias entre otros que beneficiara al incremento de la membresía y a una mejor gestión administrativa.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cada día están inmersas en un entorno donde el cambio es permanente, que les empuja a mejorar su competitividad y productividad para ofrecer mejores bienes o servicios a los clientes acorde a sus necesidades.

Entendido el Plan Estratégico como un “proceso con el fin de evaluar situaciones presentes de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento en la empresa hacia el futuro” se detalla indispensable que toda institución lo posea; ya que se ha transformado en una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos y alcanzar el éxito institucional.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene por finalidad la creación de un Plan Estratégico orientado al incremento de membresía en la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque (ASVEDEQUE), proporcionando las guías necesarias de actuación para la consecución de los objetivos trazados por el plan.

A continuación se presenta la estructura de los capítulos que conforman esta investigación:

En el capítulo I:

Se presenta el marco teórico para respaldar el trabajo de investigación; en el cual se abordan aspectos generales de las ONG'S, generalidades de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque y finalmente se desarrolla la teoría que sustenta la investigación siendo cimentada en el Plan Estratégico, base para la elaboración de la presente propuesta.

En el capítulo II:

Se encuentra contenida la parte técnica y metodológica que sirvió para recolectar la información de la investigación de campo, así como los datos obtenidos para determinar y elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de ASVEDEQUE, a partir de ello se presentan las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

El capítulo III:

Corresponde a la Propuesta de un Plan Estratégico para la institución en estudio, el cual comprende formulación de misión, visión, valores, objetivos, análisis de matriz FODA, diseño y desarrollo de las estrategias, entre otros, finalizando con el procedimiento para la implementación de las estrategias que pretende el incremento de la membresía y el desarrollo de ASVEDEQUE.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE, Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO.

A. Aspectos generales de las Organizaciones No Gubernamentales

1. Generalidades de las Organizaciones No Gubernamentales¹

Se entiende como ONG'S a las organizaciones cuyos objetivos son diversos, prestan servicios en diferentes áreas, cuentan con personal especializado en cada área de trabajo y con un alto grado de complejidad institucional.

La existencia de este tipo de organizaciones no depende de mandato imperativo de los destinatarios de sus servicios y de ninguna membresía de base; sino que, dicha existencia y auto reproducción solo es posible generarla a través de la interacción con los grupos de base, comunidades y la población meta a la que dirigen su servicio. A diferencia de los sindicatos, gremios, asociaciones, etc., las ONG'S no defienden directamente los intereses particulares de las clases, sectores y capa sociales; sino más bien, buscan un tipo de representaciones económicas o políticas a los cuales dirigen sus objetivos y servicios, sean estas dominantes o subordinadas, es decir, una forma directa de defensa y promoción de sus intereses respectivos. Sobre todo, las ONG'S representan técnicamente los intereses de los grupos, las capas sociales, los sectores y las clases; es por ello que para cumplir tal función necesitan de una alta o mediana calificación técnica, administrativa, gerencial o científica. Para poder cumplir con los objetivos previstos por las ONG'S en general, estas administran una rama de conocimiento o especialización; que tienden a hacerlas más efectivas para incidir en los procesos sociales.

¹ Duran, Roxana De la Paz, Metodología para la planificación financiera, aplicable a los programas de crédito de las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro en El Salvador. Tesis UCA

2. Antecedentes históricos de las Organizaciones No Gubernamentales²

Han existido aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la Cruz Roja. El reconocimiento formal de las ONG'S es a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas a mediados del siglo XX.

3. Historia de las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador

En El Salvador las Organizaciones No Gubernamentales de carácter neutral y sin fines de lucro se expanden desde los años de 1960 a 1970. El éxito de estas organizaciones estriba en mejorar la calidad de vida de las personas, a través de proyectos que vayan encaminados al desarrollo social y económico.

En 1967, la congregación de San Ignacio de Loyola (Orden de los Jesuitas) fundó legalmente la Asociación Fe y Alegría, después en 1967 la iglesia católica anglicana creó el Centro de Reorientación Familiar y Comunitario (CREFAC), estas dos organizaciones son las pioneras en la formación profesional que se conocen en el país. En la década de 1990 se generó un aumento considerable en la formación de nuevas ONG'S que prácticamente se triplicaron con relación a años anteriores. Estas surgieron con nuevos enfoques ideológicos, políticos, sociales, religiosos, económicos, empresariales, etc. Como por ejemplo, la Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Fundación Empresarial Para el Desarrollo Educativo (FEPADE), Fundación Salvadoreña Para la Cooperación y Desarrollo de la Comunidad (CORDES), Fundación de los Trabajadores Salvadoreños para la Solidaridad y Autogestión (FASTRAS).

4. Marco legal de las Organizaciones No Gubernamentales

Las Organizaciones No Gubernamentales también están regidas por un marco legal que regula la creación de estas asociaciones sin fines de lucro, en este rubro se definen las asociaciones y fundaciones, las cuales son reguladas por el Decreto

² Guardado Guardado José Alex Osmin, Estudio de factibilidad para la creación de una Organización no gubernamental (ONG), encargada de elaborar Y gestionar proyectos de desarrollo local, para las Comunidades más pobres del municipio de Comasagua del Departamento de La Libertad, Tesis UES

No.894 Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, publicado en el Diario Oficial, el martes 17 de diciembre de 1996.

De acuerdo con el Art. 28 de la Ley que rige a estas instituciones, los estatutos constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas.

Muchas organizaciones se ciñen al marco legal para garantizar su estabilidad y legalidad de sus operaciones, el proceso para obtener la personería jurídica se inicia solicitando su reconocimiento a través del Ministerio de Gobernación, el cual revisa la inscripción de los estatutos de la organización, mediante la escritura pública de constitución ante un notario debidamente inscrita en el registro correspondiente.

Después de revisada, se señalan observaciones si las hubiere; de lo contrario, pasa para su aprobación por parte del órgano ejecutivo y su publicación en el Diario Oficial, este trámite puede durar de uno a tres años dependiendo de las políticas del Gobierno con relación a este rubro.

5. Características

Principales características de las ONG'S:

- Son organizaciones sin fines de lucro que pueden tener objetivos como toda organización.
- Son organizaciones de personas desvinculadas de las esferas gubernamentales que buscan en general alcanzar un fin de beneficio público.
- Libre ingreso y retiro de sus miembros, ya que existe libertad de elegir pertenecer a estas instituciones.
- Neutralidad Política, racial y religiosa.
- Solidaridad social y económica.
- Integración local regional e internacional.

- Son organismos privados.
- Son organismos desligados del aparato estatal, tanto en dependencia como en su administración.

6. Concepto de Asociación³

Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

7. Requisitos para constituir una asociación⁴

- Constituir los Estatutos que regirán la Asociación.
- Ya aprobados se procederá a otorgar la escritura de Constitución.
- Elaborar nómina de miembros que integran la entidad.
- Elegir la primera Junta Directiva, de acuerdo como se establezca en los Estatutos.
- Preparar libros contables, libros de registro de actas y de miembros, estos se deberán presentar al Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro para que sean legalizados junto con la escritura de constitución de asociación.

³ Ley de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro de El Salvador, Capítulo I, Disposiciones Generales Art.9, Capítulo II Asociaciones Art. 11, Capítulo III Asociaciones Art.18.

⁴ <http://www.goldservice.com.sv/constitucion-sociedades4-sp.php>

B. Generalidades de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque⁵

1. Antecedentes

Creada en la ciudad de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad, la asociación sin fines de lucro, que se denomina Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque, que se abrevia "ASVEDEQUE", su personalidad jurídica le fue otorgada por Acuerdo Ejecutivo número ochenta y siete, emitido en el Ramo del Interior con fecha veintiséis de febrero de 1987.

El sábado 30 de agosto de 2008, fueron inaugurados sus oficinas administrativas y el salón de usos múltiples, el cual ha sido nominado con el nombre de "Jeremías Flores".

El patrimonio es administrado por la Junta Directiva bajo las normas que le manifieste la Asamblea General. Quedando integrada la Junta Directiva de La Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque para el periodo 2013-2015 de la siguiente manera:

Presidente: Licenciado Manuel de Jesús López Quintanilla

Secretario: Mario Ernesto Cardona Romero

Tesorero: Germán Wilfredo Martínez

Síndico: Noel Minero Vides

Primer Vocal: Oscar Neftalí Gómez Santos

Segundo Vocal: Elmer Andrés Vaquero Aquino

Tercer Vocal: Milton Iván Romero López.

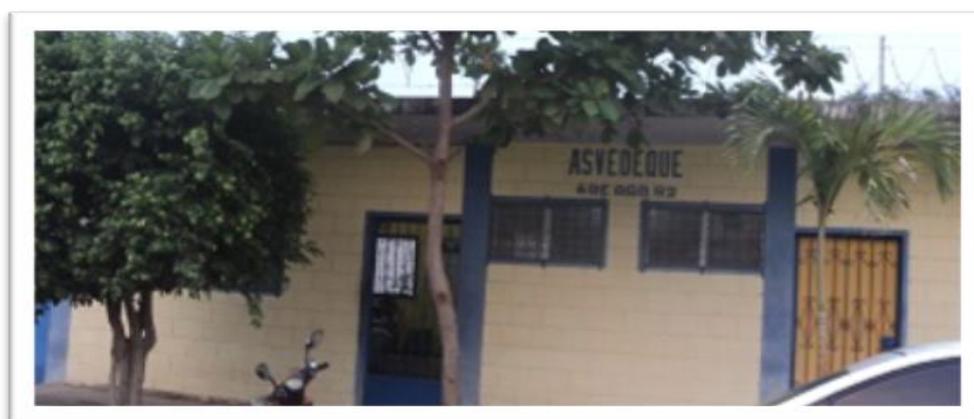
⁵ Información proporcionada por el Presidente de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque Licenciado Manuel de Jesús López.

La Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque como una entidad apolítica, no lucrativa ni religiosa se encarga de organizar y dirigir campeonatos o competiciones de fútbol en el Complejo Deportivo Eduardo Quezada conocido como papy fútbol. Cuyo fin es el fomento del deporte especialmente del fútbol, entre personas veteranas con el objetivo de promover e incrementar su desarrollo económico, social y cultural.

El Complejo Deportivo Eduardo Quezada contaba hasta el año 2013 con tres canchas totalmente engramadas, pero debido a la alta demanda de equipos que quieren participar en las actividades deportivas este año se compró un lote llevándose a cabo la construcción de la cuarta cancha, haciendo de este un lugar de sano esparcimiento.

2. Ubicación Geográfica

El domicilio de La Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque es la ciudad de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad. Este salón de usos múltiples está ubicado en Final Avenida Independencia, Lotificación Santa Cruz casa número 7 y 8, Barrio nuevo, Quezaltepeque, La Libertad.



3. Marco Legal⁶

La “Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque” ASVEDEQUE se rige bajo la LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO. Creada por Decreto Legislativo N° 894, ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

Objeto de la ley

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

Nombre Jurídico: “Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque” ASVEDEQUE

Dicha Asociación legalmente establecida con publicación en el Diario oficial N° 84 Tomo 295 el día lunes 11 de Mayo de 1987.

Art.1 Constituyese La “Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque” ASVEDEQUE, que en sus estatutos se denominará “La Asociación como una Entidad apolítica, no lucrativa ni religiosa y se registrá de acuerdo a los presentes estatutos y reglamentos que se emitan posteriormente.

4. Generalidades del Municipio de Quezaltepeque⁷

a) Antecedentes

Quezaltepeque es un municipio del departamento de La Libertad, El Salvador. Tiene una población estimada de 56 181 habitantes para el año 2013.

El nombre Quezaltepeque proviene de náhuatl y significa montaña de quetzales, se origina de las voces "Quezali", nombre de un ave de bellissimo plumaje verde tornasol resplandeciente y “tepi” que significa cerro, montaña, localidad.

⁶ Información proveniente de los estatutos de ASVEDEQUE, proporcionados por el presidente de la asociación

⁷ Información proporcionada por el Alcalde Licenciado Carlos Figueroa

El 12 de Julio 1824 Quezaltepeque ingresó como municipio del departamento de San Salvador, esta anexión fue legalizada por decreto ejecutivo del 4 de octubre de 1833 y ratificada por el decreto legislativo del 22 de abril de 1834. El municipio de Quezaltepeque se sumó a esta nueva división administrativa posteriormente se agregó de San Salvador y se incorporó en 1865, como parte del distrito de Opico. El 5 de mayo de 1915, por un tercer distrito administrativo fue incorporado en el departamento de La Libertad.

Por decreto de las Cámaras Legislativas el 10 de marzo de 1874, se otorgó al pueblo de Quezaltepeque el título de villa. Y para 1890 contaba con una población de 5486 habitantes. Durante la administración de don Pedro José Escalón y por Decreto Legislativo el 6 de abril de 1905, se elevó la villa de Quezaltepeque a la categoría de ciudad.

b) Geografía

El distrito de Quezaltepeque, se encuentra ubicado en la parte noroeste del departamento de La Libertad. Se ubica a 26 kilómetros de San Salvador, los límites del municipio son:

Al norte con el municipio de San Matías, al este con el municipio de Aguilares y Nejapa.

Al sur con el volcán de San Salvador y el municipio de Santa Tecla.

Al oeste con el municipio de San Juan Opico. El municipio tiene un área de 125,38 km², y la cabecera una altitud de 415 msnm.

Los relieves terrestres más importantes son: el volcán de San Salvador o Quezaltepec es una gran reserva forestal construida por bosques naturales y cafetaleros, goza de clima templado y actualmente es cruzado por una carretera panorámica que une Quezaltepeque con Santa Tecla. El Cerro el Playón, situado al norte del volcán de San Salvador, en su misma base sólo separado por una pequeña llanura donde pasa la carretera y la vía férrea.

El Cerrito es un accidente geográfico ubicado a 2 Kilómetros al sur este de la ciudad, del que se extrae balastro utilizado para revestir carreteras y como materia prima en la industria de bloques para la construcción.

C. Plan Estratégico

1. Conceptos

a) Plan

Su origen etimológico proviene del vocablo latino *planus* que puede traducirse como “plano”.

“Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”⁸

“un plan es un instrumento dinámico de carácter global, sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados”⁹

“Documento rector, producto del proceso de planeación. Consiste en el conjunto coordinado de objetivos, metas y acciones que relacionadas con las estrategias y programas jerarquizan una serie de políticas e instrumentos en el tiempo y el espacio, para alcanzar una imagen objetiva propuesta”¹⁰

Considerando los conceptos anteriores se determina que:

Un plan es un documento que describe y encamina las directrices de los procesos y actividades que se llevaran a cabo para lograr los objetivos deseados.

⁸ Ayala Sánchez, Alfonso. Desarrollo regional: primera aproximación al caso Guanajuato. Guanajuato, México, Universidad de Guanajuato, 1982.

⁹ Philip Kotler, Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, octava edición, Prentice Hall, México, 2006.

¹⁰ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>

b) Planeación

Es una herramienta gerencial que articula y orienta las acciones de la entidad para el logro de los objetivos estratégicos, en cumplimiento de la misión institucional en particular y los fines del estado en general, definen y articula los objetivos y metas, las estrategias, procesos, programas, proyectos, acciones y tareas¹¹

“Planeación es el proceso de establecer objetivos y elegir, antes de tomar acción, los más adecuados medios de lograr estos objetivos. Planear es decidir por anticipado. Es el proceso de decidir antes de que se requiera la acción.”¹²

De acuerdo, a las definiciones establecidas anteriormente se puntualiza que:

Es un proceso que busca tener un objetivo que cumplir, en donde se define el curso de las acciones a seguir para alcanzarlo.

c) Estrategia

Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Proviene del griego:

Στρατηγικης (Stratos) = Ejército y

Αγειν (Agein) = conductor, guía.

La palabra estrategia significa literalmente “guía de los ejércitos”¹³

“Las estrategias denotan un programa general de acción y un empleo de recursos para obtener objetivos amplios, muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos.”¹⁴

“La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja”¹⁵

¹¹ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/993/administracion%20estrategica.html>

¹² Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer. Applied Strategic Planning – How to develop a plan that really Works. McGraw-Hill, Inc. USA.

¹³ Álvaro Zapata, Teorías contemporáneas de la organización y del management, Eco Ediciones, Bogotá 2008

¹⁴ Guillermo Gómez Ceja. Planeación y organización de empresas, cuarta edición, Pearson Education, 2003

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”¹⁶.

De acuerdo a los conceptos anteriores se sintetiza que:

Estrategia es seguir un plan o una guía de pasos, que encaminen en un tiempo determinado, al logro de los objetivos o metas deseadas por la organización.

d) Planeación estratégica

“Planeación estratégica es el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro.”¹⁷

“La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito”¹⁸.

Según las definiciones anteriores, se determina que *la planeación estratégica es una herramienta que provee a la alta gerencia una orientación corporativa o puesta en marcha a las estrategias, que buscan una ventaja competitiva para llevar a cabo el logro de una actividad.*

2. Importancia del Plan Estratégico

El plan estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, esta generará sinergias en todo el personal para la obtención

¹⁵ L. WHEELEN, THOMAS y HUNGER, J. DAVID. Administración estratégica y política de negocios. Décima edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007.

¹⁶ Thompson, Administración Estratégica, 18ª edición, McGraw Hill

¹⁷ Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer. Applied Strategic Planning – How to develop a plan that really Works. McGraw-Hill, Inc. USA.

¹⁸ DAVID, FRED R. Conceptos de Administración Estratégica, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2003

de sus objetivos. Así mismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Establece el camino a seguir para alcanzar las metas fijadas por la alta gerencia. Manteniendo a la empresa y a su personal en la dirección previamente establecida. La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para cumplir su visión, misión y estrategias? El plan estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el plan estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización: orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de la dirección junto al liderazgo. Permite afrontar los principales problemas de la organización, enfrentar el cambio en el entorno revelando las oportunidades y amenazas.
- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando tanto recursos humanos como materiales, redundando en la eficiencia productiva buscando una mejor calidad de vida para todos los miembros.
- Favorece la dirección así como la coordinación organizacional al unificar esfuerzos con expectativas colectivas.
- Optimiza los procesos en las áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- Contribuye a la creación así como redefinición de valores corporativos, que se traducen en: trabajo en equipo, compromiso con la organización, calidad

en el servicio, desarrollo humano (personal - profesional), innovación, creatividad, comunicación y liderazgo.

- Obliga a los ejecutivos a ver el planteamiento de la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que las acciones diarias acerquen a las metas.

3. Características de la Planeación Estratégica

Una vez demostrado que la planeación estratégica formalizada es muy útil para la empresa porque permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que conduzcan a la organización hacia el éxito empresarial esperado, se puede retomar las siguientes características de la planeación estratégica definidas por Johnson Scholes (2001) de la siguiente manera:¹⁹

- Proporciona medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar o cuestionar lo considerado.
- Se utiliza como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentido de propiedad de la estrategia.
- Ayuda a comunicar la estrategia que se planea llevar a cabo.
- Se utiliza como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados y la dirección estratégica previamente acordada.
- Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planeación.

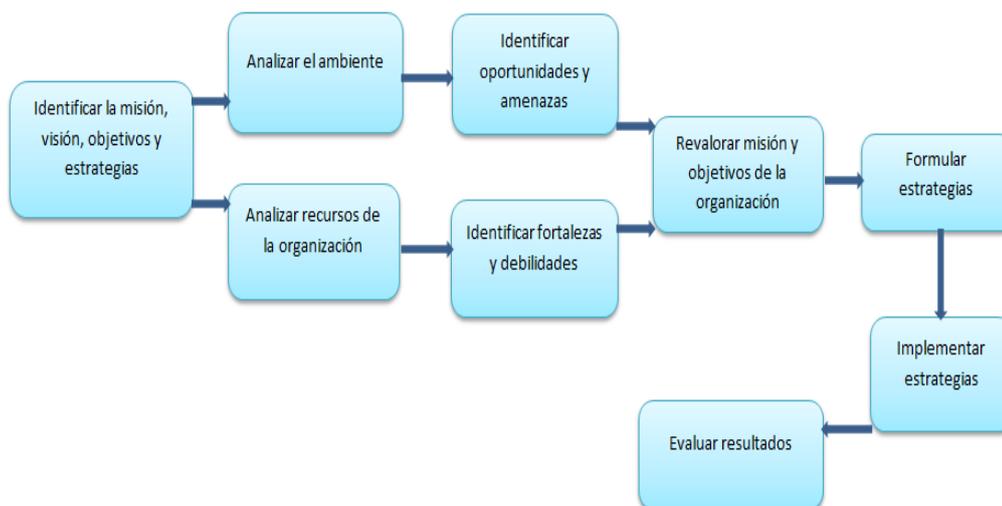
4. Etapas y elementos de la planeación estratégica

Toda empresa sin importar el tamaño que tenga, realiza administración estratégica esto es porque formula tácticas para las operaciones que realizará diariamente, cumpliendo así sus metas y objetivos.

¹⁹ Martínez, D. y Milla, A. (2005) "la elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral". España: Díaz de Santos.

Cuando la empresa es pequeña es necesario que las realice ya que éstas le brindarán ayuda para obtener buenos resultados dentro del mercado.

El siguiente esquema²⁰ muestra las etapas de la planeación estratégica:



Se debe conocer con exactitud el tipo de negocio, ya que en muchas ocasiones, por no tener bien definida la misión, visión y valores se cometen errores que más adelante afectaran a la empresa.

a) Misión

Es la razón de ser de la empresa, es la formulación de los propósitos y funciones básicas de una empresa o institución, su importancia se evidencia en la creación de compromisos y en la posibilidad de inducir comportamientos en su organización.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

²⁰ Armijo, Marianela; Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público. ILPES/EPAL 2009.

b) Visión

Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo e incentivo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

c) Valores

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a las cuales el ser humano se siente más inclinado, por su grado de utilidad personal y social.

Son pilares importantes que definen a la organización, colaboradores, y especialmente a los dirigentes los cuales deberán de desarrollar templanza, prudencia, justicia y fortaleza para poder liderar equipos competitivos.

d) Metas y objetivos

Las metas cubren el intento de la organización, definiendo que se debe obtener a través del esfuerzo sostenido en el largo plazo.

El objetivo especifica que debe lograrse en un periodo de tiempo, de modo que se progrese hacia cada objetivo (cuando).

e) Recursos

Identificar los recursos y asignarlos eficientemente para la obtención de los logros deseados usando el presupuesto como técnica de planificación.

f) Estructura

La estructura organizacional es la unión de dos elementos, el primero está formado por los niveles jerárquicos, la cantidad de niveles, y la cantidad de personas que serán supervisadas por los gerentes o jefes inmediatos. El segundo elemento es la

agrupación de personas en departamentos de acuerdo a las funciones (actividades comunes) o con respecto a los productos o servicios específicos que ofrece.

La finalidad es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una institución para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

g) Políticas

Orientan la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema repetitivo dentro de la organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Son una vía para operativizar la estrategia, es decir que se da las acciones a seguir para poner en práctica la estrategia.

Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

h) Análisis del ambiente interno

1) Fortalezas

Aspectos internos en los que la organización es fuerte y debe mantenerse o mejorar para posicionarse adecuadamente en el mercado.

2) Debilidades

Limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Se refiere a recursos de tipo interno que posee la empresa y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia.

i) Análisis del ambiente externo

1) Oportunidades

Factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y permiten obtener ventajas competitivas.

2) Amenazas

Son circunstancias del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición.

j) Matriz FODA²¹

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS INTERNO		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

²¹ Trabajo de graduación "Plan Estratégico orientado a fortalecer la gestión administrativa y operativa de los proyectos impulsados por la Asociación Nuevo Amanecer de El Salvador (ANADES)", Calles Sánchez, Jose Carlos y otros, UES año 2011, págs. 47 y 48.

1) *Estrategias Ofensivas*

Están constituidas por la intercepción de las fortalezas y oportunidades, las cuales, procuran explotar y encontrar nuevas oportunidades en el entorno, tendencias y acontecimientos para la re-conciliación de la organización en el entorno.

2) *Estrategias Defensivas*

Resultan de la intercepción entre las fortalezas y amenazas, las cuales, se formulan con el objetivo de buscar estabilidad en el entorno y crear barreras impenetrables por la competencia, logrando con el tiempo que la institución se fortalezca en un nicho determinado.

3) *Estrategias Adaptativas*

Surgen de la intercepción de las debilidades y oportunidades. Estas buscan oportunidades activamente que estén acorde a los recursos que tenga la organización y analizan el entorno antes de proyectarse hacia nuevos cambios.

4) *Estrategias de Supervivencia*

Resultan de la intercepción de la debilidad y amenazas, caracterizándose por patrones de decisiones inconscientes e inestables, se enfrentan a necesidades que se presentan inesperadamente y no tienen bien definido qué hacer éstas.

k) Formulación de estrategias

Se desarrollan y evalúan las estrategias posibles para que la empresa aproveche los recursos existentes de la mejor manera y saber cómo beneficiarse de las oportunidades que se encuentran en el ambiente.

En este paso, los directivos se encargan de establecer la ventaja competitiva de la empresa dentro de su mercado.

l) Implementación de estrategias

La tarea de la planeación estratégica no termina con formularla sino en implementarla, conseguir que los gerentes y empleados lleven a cabo las

estrategias enunciadas. Si los gerentes no saben efectuar correctamente la estrategia no servirá de nada.

m) Evaluación de los resultados

Finalmente es evaluado el rendimiento obtenido en la institución, para reconocer la efectividad de las estrategias, el desempeño y las fallas o debilidades de estas, para poder realizar las correcciones necesarias.

5. Desarrollo organizacional

“Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad, es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.”²²

“Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.”²³

Huse lo cataloga como: “una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto ayudar a organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio.”²⁴

De acuerdo a lo anterior, se define al Desarrollo Organizacional como el resultado de hacer funcionar las estrategias planteadas en la planeación de una organización, que la encaminan a un cambio gradual pero importante abarcando incluso las creencias, valores y actitudes del personal involucrado para lograr cumplir con las

²² Fordyce, Jack K. Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos

²³ Richard Beckhard, Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973, p. 10

²⁴ Traducido de: Huse, Edgar F. Huse, Organization Development and Change. West Publishing Co., 1975, pág. 7.

metas y objetivos propuestos y adaptarse a las nuevas necesidades del sistema en el que se desenvuelve.

a) Características del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional tiene características importantes: focalización en toda la organización, agente de cambio, sistematización, solución de problemas, aprendizaje experimental, procesos grupales, retroalimentación, orientación situacional y desarrollo de equipos.

Este no solo está dirigido a solucionar problemas en ciertas partes de una empresa, si no que se enfoca a toda la organización, proveyendo estrategias educativas que sirvan para adaptar a las personas a que se involucren en el cambio, siendo su objetivo primordial cambiar la naturaleza de las personas y la calidad de sus relaciones laborales.

En esencia es la aplicación de las técnicas de las ciencias del comportamiento, para mejorar la salud y la eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios, mejorar las relaciones e incrementar la capacidad de solucionar problemas.

b) Proceso del Desarrollo Organizacional²⁵

El proceso consta de cuatro etapas: recolección y análisis de datos, diagnóstico organizacional, acción de intervención y evaluación, en las cuales se determinan los datos que deben recolectarse, dando un diagnóstico que brinde solución adecuada y satisfactoria en la administración, esta solución propiciará la acción interventora, que se utilizará para encontrar la solución correcta a un problema. Al final del proceso se evalúan los resultados obtenidos.

Estas fases son fundamentales para llevar a cabo un proceso de desarrollo organizacional y se definen de la siguiente manera:

- **Recolección y análisis de datos:** determina los métodos útiles para recolectar los datos necesarios dentro de la institución. Es una de las actividades más importantes y difíciles del desarrollo organizacional, ya que incluye métodos y técnicas para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.

²⁵ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 5ª edición. editorial McGraw-Hill, Colombia. 2000

- **Diagnóstico organizacional:** del análisis de los datos recogidos, se pasa a interpretar e identificar preocupaciones, problemas y consecuencias, para establecer prioridades, metas y objetivos. En este se verifican las estrategias, alternativas y los planes para implementarlas.
- **Acción de intervención:** fase de implementación del desarrollo organizacional y la acción planeada en el proceso que sigue al diagnóstico. Se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. Esta no es la última etapa, puesto que esto es continuo.
- **Evaluación:** esta es la etapa final del proceso, que funciona como circuito cerrado, el resultado de la evaluación implica una nueva modificación del diagnóstico, lo cual puede conducir a nuevos inventarios, nuevas planeaciones y una nueva implementación del proceso.

c) Tipos de intervenciones en el Desarrollo Organizacional²⁶

Las intervenciones son los medios o herramientas de las que se vale el desarrollo organizacional, para llevar a cabo el cambio planeado.

Cambio, es la palabra clave dentro de este proceso y las intervenciones son las técnicas que se utilizan para llevarlo a cabo. Están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la administración y los equipos de la empresa que la conforman, de tal manera que aumente su productividad y mejore el clima de trabajo.

Para que se dé un exitoso cambio, el desarrollo organizacional utiliza herramientas que ayudan a realizar de manera más fácil el proceso de cambio, dichas técnicas son llamadas intervenciones, que están diseñadas para que cada una incluya en su totalidad, la área que necesita mejorar.

Tipos de intervenciones:

- **Intervenciones en procesos humanos:** están dirigidas fundamentalmente al personal de las instituciones, así como a los procesos de interacción,

²⁶ <http://biblio2.ugb.edu.sv/bvirtual/8908/capitulo2.pdf>

tales como: la comunicación, la cultura organizacional, la solución de problemas, el liderazgo y las dinámicas de grupo.

- **Intervenciones tecno-estructurales:** están orientadas hacia la tecnología y la estructura de las organizaciones para ligarlas con el personal. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.
- **Intervenciones en administración de Recursos Humanos:** Se enfocan primordialmente con el personal, tradicionalmente están relacionadas con el campo de Recurso Humano más que con el desarrollo organizacional. Entre estas se tienen: los sistemas de recompensa, la planeación y el desarrollo.
- **Intervenciones estratégicas y del medio ambiente:** dirigidas hacia la estrategia general de la organización; es decir, como utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio ambiente.

Estas injerencias deben realizarse con base a un cuidadoso diagnóstico, ya que están encaminadas a resolver problemas específicos y a mejorar áreas particulares de la organización en las cuales se detectaron diversos tipos de problemas.

De las anteriores definiciones, tomadas como ejemplo, y que se repiten con pocas variaciones en la mayoría de los autores consultados, se consideran las siguientes conclusiones generales acerca del concepto de Desarrollo Organizacional:

1. **Es una estrategia educacional compleja:** Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.
2. **Dirigida a toda la Organización:** El esfuerzo implica un cambio en toda la institución, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, afectando a toda la organización.
3. **Administrada desde la alta gerencia:** En esta posición discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de

los cuadros directivos superiores el programa de desarrollo organizacional, tiene pocas probabilidades de tener éxito.

4. **Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización:** Este tema es fundamental en el que coinciden la mayoría de los autores.

6. El Clima Organizacional

a) Aspectos generales sobre los Recursos Humanos.

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la institución, cualquiera que sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización y dirección, nivel intermedio gerencia y asesoría y nivel operacional técnicos, empleados, obreros, junto con los supervisores de primera línea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar a los otros recursos que son por si inertes estáticos. Conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo.²⁷

b) Conceptos de clima organizacional.

El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la institución. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.²⁸

“Es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores

²⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital de las organizaciones”9° edición.

²⁸ Rodríguez M., Darío. Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega 2005

y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura y otras²⁹.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el ambiente de una institución constituye la «Personalidad» de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, se constituye a partir de una configuración de características de ésta.

Es el ambiente que se crea relacionado a las emociones de las personas que conviven dentro de la institución y que está influenciado por la infraestructura, la cultura, actitudes y relaciones de estas personas en conjunto con las posibilidades que ofrece la misma, para el desarrollo de sus labores.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la institución, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que tienen de ellas.

Las variables consideradas son:

- **Variables del ambiente físico:** como espacio físico, ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias.
- **Variables estructurales:** tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- **Variables del ambiente social:** compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones.
- **Variables personales:** aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- **Variables propias del comportamiento organizacional:** productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress.

²⁹ Davis, Keith. Newstrom John. Comportamiento Humano en las organizaciones. Editorial McMillan-Collier. Inglaterra. 1997.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

c) Importancia del clima organizacional.

Hablar de clima organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una institución y que se distingue de otra, es decir, organización, miembros y comportamiento implican no solo una mayor riqueza en los estudios organizacionales al aplicar conocimientos así como métodos de otras disciplinas, ni el propio análisis positivista de variables en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad, implica replantear la serie de ideas que han regido los modelos organizacionales.³⁰

La importancia proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la institución y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su ambiente laboral que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, debe ofrecer calidad de vida laboral. Es importante para un administrador saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una institución en tres puntos fundamentales:

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.

³⁰ Trabajo de graduación: Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el ministerio de turismo de El Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2010.

- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

d) Beneficios del clima organizacional.

Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:³¹

- Satisfacción general de los trabajadores
- Mejor comunicación
- Positivización de las actitudes
- Favorece la detección de necesidades de capacitación
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

El plan estratégico además de tener relación directa con el Clima Organizacional y el D.O. está vinculado con la publicidad, debido a que todo plan cuenta con estrategias que promuevan el bien o servicio que ofrece una institución.

La publicidad es más usada por compañías comerciales, asimismo la utilizan una amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, profesionales, y agencias sociales que divulgan sus causas ante diversos públicos meta.

A continuación, se presenta la definición de publicidad:

7. Publicidad³²

Es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal a través de los medios de comunicación masivos de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado. Entre estos medios están: las revistas, el correo directo, la radio, la televisión y los periódicos.

³¹ Trabajo de graduación: Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque, departamento de San Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2011.

³² Fundamentos del Marketing 8ª Edición, Kotler, Philip y Armstrong, Gary.(Pearson Educación: México, 2008) Págs. 363,370.

La publicidad se diferencia de las noticias y de la promoción en que a un patrocinador paga por poner el mensaje en los medios, dicho patrocinador puede ser una organización o una persona. La publicidad se utiliza cuando los patrocinadores quieren comunicarse con una cantidad de personas a quienes no se puede llegar en forma económica y efectiva de manera personal.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) Objetivo general

- Diagnosticar la situación actual referente a las estrategias para incrementar la membresía de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque, por medio de técnicas e instrumentos de recolección de información, tomando en cuenta la situación interna y externa de la asociación, para así proponer un modelo de plan estratégico que permita cumplir los objetivos de esta.

b) Objetivos específicos

- Desarrollar una investigación de campo para identificar las estrategias que actualmente se utilizan en la administración de la Asociación de Veteranos Deportistas (ASVEDEQUE), por medio de técnicas e instrumentos que faciliten la recolección y procesamiento de datos de la misma.
- Diseñar las técnicas e instrumentos adecuados para recolectar información útil y pertinente que permitan examinar las condiciones administrativas en las que se encuentra la asociación.
- Analizar los datos obtenidos y convertirlos en información de utilidad que sirva de referencia para establecer el diagnóstico de la situación actual de la asociación.

2. HIPÓTESIS

a) General

En la medida que se implemente un Plan Estratégico se contribuirá al incremento de membresía en La Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque (ASVEDEQUE), ubicada en el municipio de Quezaltepeque, departamento de La Libertad.

b) Específicos

1. La Investigación de los fundamentos teóricos respaldará la implementación de estrategias que contribuirán al incremento de membresías en la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque para el logro de sus metas y objetivos.
2. El desarrollo de una investigación de campo contribuirá a identificar las estrategias que actualmente se utilizan en la administración de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque (ASVEDEQUE).
3. La implementación de la propuesta estratégica permitirá el desarrollo y sostenibilidad de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque (ASVEDEQUE).

3. Importancia de la investigación

El Plan Estratégico de una institución se utiliza para establecer las metas a futuro, para determinar cómo lograrlo y llegar hasta allí. Para esto necesita establecer su misión, visión y estrategias que señalan los objetivos centrales que darán la pauta para realizar las acciones necesarias que acerquen a las metas deseadas.

La importancia de realizar la investigación en La Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque: ASVEDEQUE, es garantizar la seriedad de la misma, por tal razón como equipo de trabajo se propone por medio de la investigación y un diagnóstico de la institución un Plan estratégico que optimice sus procesos, redefina su compromiso como asociación que busca el sano esparcimiento y el fomento del deporte de los Quezaltecos, adquiriendo así como beneficio la capacidad de realizar una gestión más eficiente. Es importante mencionar que la propuesta de un Plan estratégico favorecerá a la dirección, coordinación organizacional unificando esfuerzos y expectativas colectivas, además a poder incrementar el número de miembros asociados y a la vez mejorar el nivel financiero.

A. Métodos y técnicas utilizadas en la investigación

1. Métodos de investigación

Metodología:

Este término está compuesto del vocablo “método” y el sustantivo griego “logos” que significa juicio, estudio, esta palabra se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación.

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación. Sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.³³

³³ <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.html>

a) Método Científico

El método que se manejó en la investigación es el científico éste se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables. Este método minimiza la influencia de la subjetividad del científico en su trabajo.³⁴

Los métodos utilizados en la investigación son los siguientes:

1) El Método Analítico³⁵

Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

La utilización de este método en la investigación contribuyó a conocer la esencia del fenómeno que acontece en la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque (ASVEDEQUE) para así explicar su comportamiento y hacer los respectivos análisis.

2) El Método Sintético³⁶

Este método radicó en el proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen.

En este estudio, luego de descomponer y analizar los elementos, esta técnica permitió sintetizar y relacionar la información obtenida en el estudio que se realizó en la asociación obteniendo información oportuna y unificada.

³⁴ <http://definicion.de/metodo-cientifico/>

³⁵ Pág. 64. Ortiz Frida, García María del Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial Limusa. México 2005

³⁶ Pág. 64. Ortiz Frida, García María del Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial Limusa. México 2005

2. Tipo de investigación

La investigación que se llevó a cabo fue la explicativa; ésta busca determinar los porqués de los fenómenos por medio de relaciones de causa-efecto.

En este caso, el estudio se concentró en las causas y efectos que la asociación presenta, de esta manera dar una explicación veraz y efectiva a la problemática.

3. Tipo de diseño de investigación

Se define como el plan global de investigación que intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma.

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, el diseño utilizado fue de tipo no experimental. Ya que este estudio se realizó sin manipular deliberadamente las variables. La investigación no experimental permitió observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, y determinar su incidencia en la asociación para después analizarlos.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

En toda investigación la recopilación de datos es un aspecto esencial e importante en cualquier tipo de estudio.

Para la recolección de información de manera objetiva y precisa se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos:

a) Entrevista

Es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa.

En dicho estudio la entrevista permitió el contacto directo con los miembros de la Junta Directiva de la Asociación proporcionando información veraz y útil para hacer efectiva la investigación. Basándonos de una guía de entrevista fundamental para la obtención de datos más amplios y concretos.

b) Encuesta

Esta técnica se utilizó para la recopilación de datos necesarios, con el fin de conocer opiniones, comportamientos y actitudes fundamentales en el desarrollo de la investigación, mediante la aplicación de un cuestionario que fue estructurado utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, dirigidos a una muestra representativa de los sujetos de estudio, concentrada por personas entre 20-75 años de edad miembros de la asociación. Para adquirir información de una forma más creativa o relevante se manejó una combinación de instrumentos haciendo uso también de la técnica de la entrevista.

La recolección de la información fue desarrollada por todos los miembros del equipo de investigación. Y la dinámica consistió en aplicar la encuesta a una parte representativa de la población de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque.

El instrumento utilizado en la investigación fue: un cuestionario encaminado a los indicadores establecidos en la operacionalización de las hipótesis, el cual está elaborado por una guía de preguntas que respondan a la información que se desea obtener y beneficien la ejecución del proyecto.

c) La observación directa

Este tipo de técnica fue utilizada durante todo el tiempo que perduró la investigación, con el objetivo que mediante ella se pudiera alcanzar una cantidad significativa de datos e información de interés para el análisis del problema a investigar. Los instrumentos requeridos en esta técnica son: libretas de apuntes, recursos audiovisuales los cuales fueron un material de apoyo para el equipo de investigación al momento de efectuar el proceso de recolección de la información y la investigación de campo.

5. Fuentes de recolección de información

Al realizar una investigación es de suma importancia conocer de donde surgen las ideas y pensamientos que sirven para la creación de la información, de esta manera

poder seleccionar y distinguir las fuentes de información adecuada en el proceso de investigación.

Para la ejecución de este estudio se utilizaron las dos principales fuentes de información: primarias y secundarias las cuales se especifican a continuación:

a) Fuentes primarias

La información necesaria para la realización de la investigación fue proporcionada por la Junta Directiva, principalmente por el presidente de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque, por algunos empleados y por los demás miembros de la institución.

b) Fuentes secundarias.

Esta fuente de información se obtuvo a través de documentos escritos que poseen los miembros o socios de ASVEDEQUE, así también de datos externos provenientes de instituciones como Alcaldía Municipal de Quezaltepeque e información establecida en trabajos de graduación, libros, folletos, revistas, reportajes periodísticos, páginas web, entre otros.

6. Determinación de la población y la muestra

a) Población

Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. Para llevar a cabo la investigación fue primordial estudiar la población compuesta por la Junta Directiva, empleados y miembros asociados de ASVEDEQUE. La población total es de 129 personas entre las edades de 20-75.

b) Muestra

Es una parte representativa del universo. El estudio se realizó tomando como muestra la población comprendida entre el rango de 20-75 años de edad. Los cuales conforman un total de 129 personas.

c) Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se tomó una población finita de 129 personas conformada por la Junta Directiva, empleados y miembros asociados de ASVEDEQUE.

Para determinar la muestra se utilizó el **método probabilístico** donde cada elemento del universo tuvo la misma oportunidad de ser elegido. Se seleccionó el tipo aleatorio simple (al azar).

La fórmula estadística que se desarrolló es:³⁷

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 95%

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

N= Población

E= Error permisible

³⁷Trabajo de graduación: “Diseño de un plan estratégico para el centro recreativo las américas del municipio de suchitoto con enfoque Eco turístico” UES año 2010, pág. 39.

Sustituyendo la fórmula:

$$n=? \quad P=0.50$$

$$Z= 1.96 \quad Q=0.50$$

$$N= 129 \quad e=0.08$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(129)}{(0.08)^2(129-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{123.8916}{1.7796}$$

$$n = 69.617 \approx 70 \text{ miembros de la Asociación.}$$

Debido a que el tamaño de la población es finito, se utilizó un nivel de confianza del 95% según la tabla equivale al valor 1.96. Por lo cual se estableció que la estimación efectuada es bastante representativa con respecto al universo; la probabilidad de éxito y fracaso fueron de 0.50 cada uno, el margen de error permisible de 8% porque se considera que es un porcentaje aceptable para obtener un tamaño de muestra representativo. El resultado que proporcionó la fórmula indica el número de miembros de la asociación encuestados.

7. Tabulación e interpretación de datos

a) Procesamiento de la información

Los datos que se obtuvieron en la recolección de información fueron evaluados y ordenados, logrando información útil que luego paso a ser procesada en Microsoft Excel, por medio de tablas y gráficas; concluyendo con la interpretación de resultados por parte del equipo de trabajo.

b) Conteo de Datos

Consistió esencialmente en el recuento de los datos contenidos en el cuestionario, encaminado a la obtención de resultados relativo al tema de estudio.

c) Tabulación e Interpretación de datos

Posteriormente al proceso de tabulación de los datos, se procedió a realizar la interpretación correspondiente de los resultados, fue realizada a través de diagramas de pastel y gráficos de barra, facilitando la evaluación de la información que contribuyó a la elaboración de conclusiones y recomendaciones. Es importante mencionar que la interpretación de los datos de estudio se relacionó con los objetivos del mismo y el problema a investigar.

A. Generalidades de los miembros de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque.

a) Género:

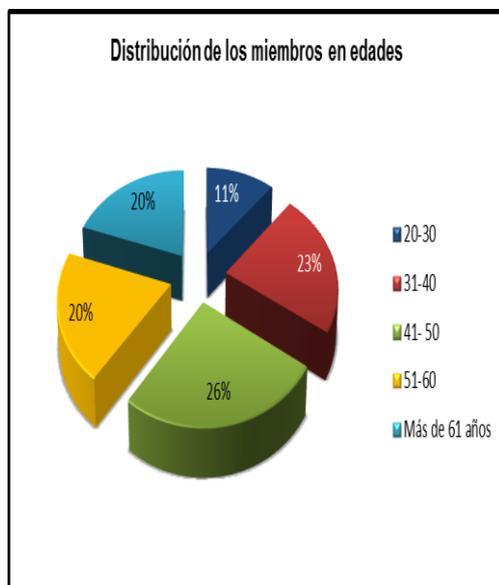
GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	5	7%
Masculino	65	93%
TOTAL	70	100%



Interpretación:

Se observa un mayor número de miembros del género masculino con relación al femenino, demostrando que por ser una asociación, la cual se dedica al fútbol predominan los hombres quienes en su mayoría lo practican; mientras el papel que juegan las mujeres en este caso es administrativo.

b) Edad:



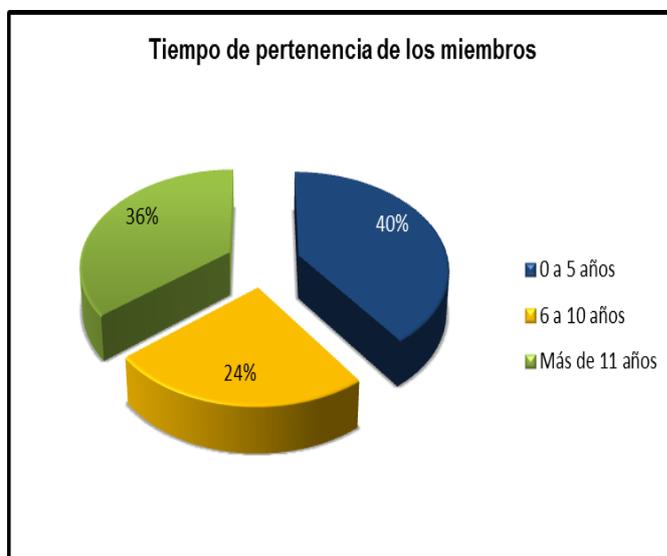
EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20-30	8	11%
31-40	16	23%
41- 50	18	26%
51-60	14	20%
61 a más	14	20%
Total	70	100%

Interpretación:

En base a los datos obtenidos se determinó que las edades de los miembros que conforman la asociación se encuentran entre los rangos de 31 a más de 60 años. Por lo que sería necesario incluir a personas más jóvenes que aporten ideas innovadoras para un mejor desarrollo de la asociación.

c) Tiempo que tiene de pertenecer a la asociación.

TIEMPO	FERECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 5 años	28	40%
6 a 10 años	17	24%
11 años a más	25	36%
Total	70	100%



Interpretación:

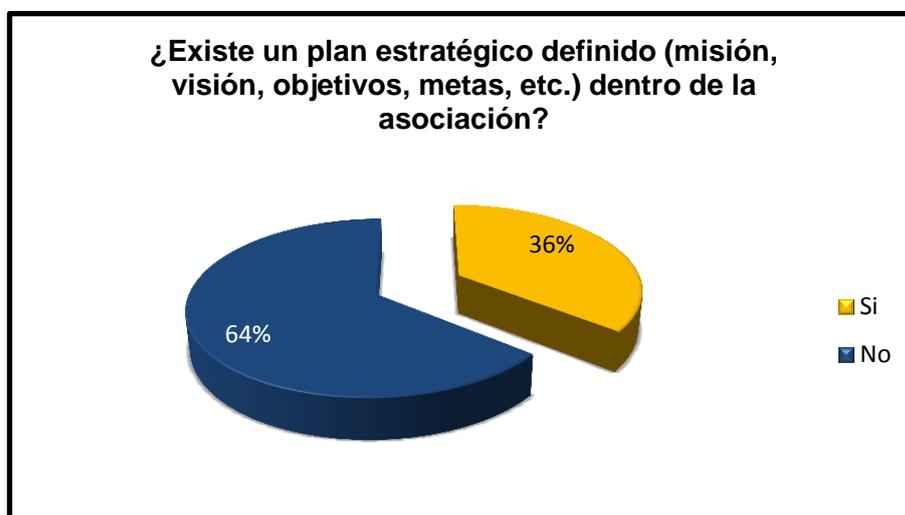
Con respecto al tiempo de pertenecer a ASVEDEQUE, en los últimos años, ésta se ha ido desempeñando de manera positiva por lo que ha incrementado su membresía recientemente y conservando sus miembros más antiguos.

B. Contenido

1. ¿Existe un plan estratégico definido (misión, visión, objetivos, metas, etc.) dentro de la asociación? Si su respuesta es **SI**, conteste la pregunta 2 y si es **NO** continúe con la pregunta 3.

Objetivo: Conocer si existe un plan estratégico en la asociación.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	36%
No	45	64%
Total	70	100%



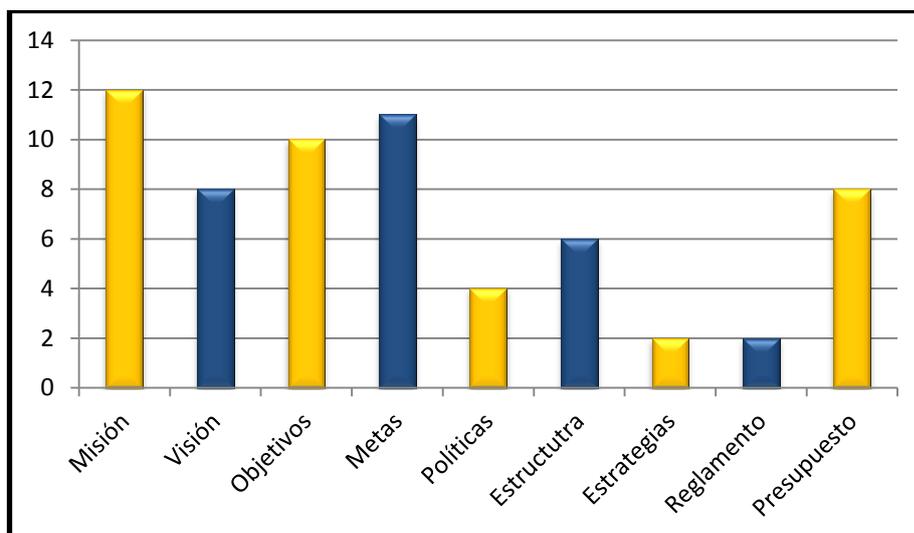
Interpretación:

Una gran parte de los encuestados manifestó que no existe un plan estratégico definido, sin embargo cuentan con elementos del mismo, eso explica el 36% de quienes respondieron de forma afirmativa, por tanto se dedujo que el plan se maneja de manera empírica o existe confusión en el concepto de dichos elementos.

2. Señale los aspectos que considera posee la asociación:

Objetivo: Investigar los diferentes componentes de un plan estratégico con los que la asociación cuenta.

CRITERIOS	FRECUENCIA
Misión	12
Visión	8
Objetivos	10
Metas	11
Políticas	4
Estructura	6
Estrategias	2
Reglamento	2
Presupuesto	8
Total	63



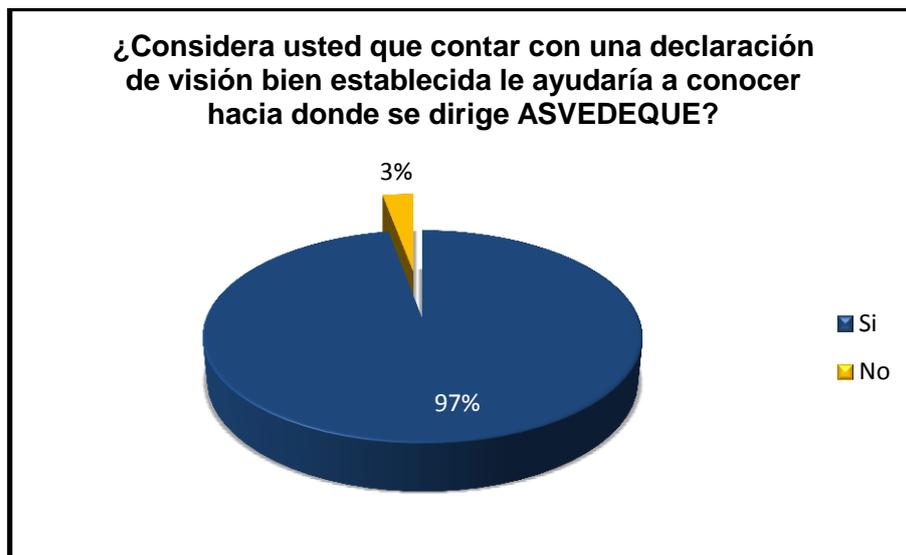
Interpretación:

Los aspectos más destacados son: misión, objetivos y metas, pero estos se manifiestan de forma empírica porque no están descritas como tales dentro de su administración. Por tal razón se determinó necesaria la implementación de un Plan Estratégico formal que permita el compromiso por parte de los miembros con la asociación.

3. ¿Considera usted que contar con una declaración de visión bien establecida le ayudaría a conocer hacia donde se dirige ASVEDEQUE?

Objetivo: Diagnosticar la aceptación por parte de los miembros al establecer una visión para conocer el rumbo de la asociación.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	68	97%
No	2	3%
Total	70	100%



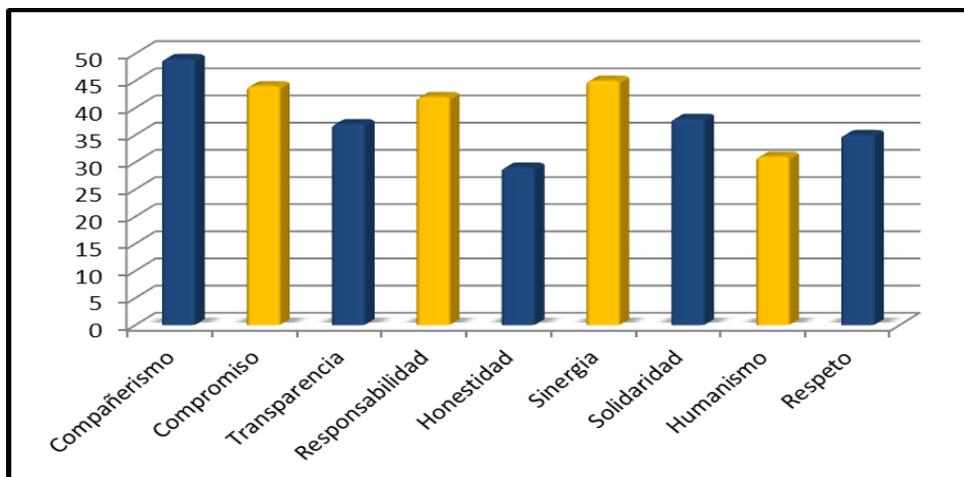
Interpretación:

La asociación debe desarrollar una gestión formal, para eso se necesitan elementos que les permita conocer el rumbo a seguir, y la visión es uno de ellos.

4. ¿Qué valores se practican en la asociación?

Objetivo: Conocer los valores que se practican en ASVEDEQUE.

CRITERIOS	FRECUENCIA
Compañerismo	49
Compromiso	44
Transparencia	37
Responsabilidad	42
Honestidad	29
Sinergia	45
Solidaridad	38
Humanismo	31
Respeto	35
Total	350



Interpretación:

El valor que menos puntaje tuvo fue la honestidad lo que refleja que los miembros no están conformes con los procesos dentro de ASVEDEQUE, más que todo en la parte de cómo se manejan los recursos financieros; un plan estratégico con políticas bien establecidas y valores correctamente inculcados contribuiría a modificar esta percepción.

5. Si se llegara a implementar un plan estratégico en la asociación, ¿Considera que contribuirá a incrementar las membresías y mejorar su desempeño?

Objetivo: Definir si la implementación de un plan estratégico contribuiría al desarrollo de la asociación.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	48	69%
No	1	1%
Tal vez	21	30%
Total	70	100%



Interpretación:

Según los datos obtenidos, la implementación de un plan estratégico aportaría beneficios a la asociación debido a que manifestaron que carecen de un plan que les permita alcanzar el éxito organizacional, en cambio, un 30% mencionó que el funcionamiento actual de ASVEDEQUE es correcto y que no es necesario cambiarlo.

6. ¿Existe una estructura organizacional formal y definida?

Objetivo: Identificar si existe en la asociación una estructura organizacional formal.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	64%
No	25	36%
Total	70	100%



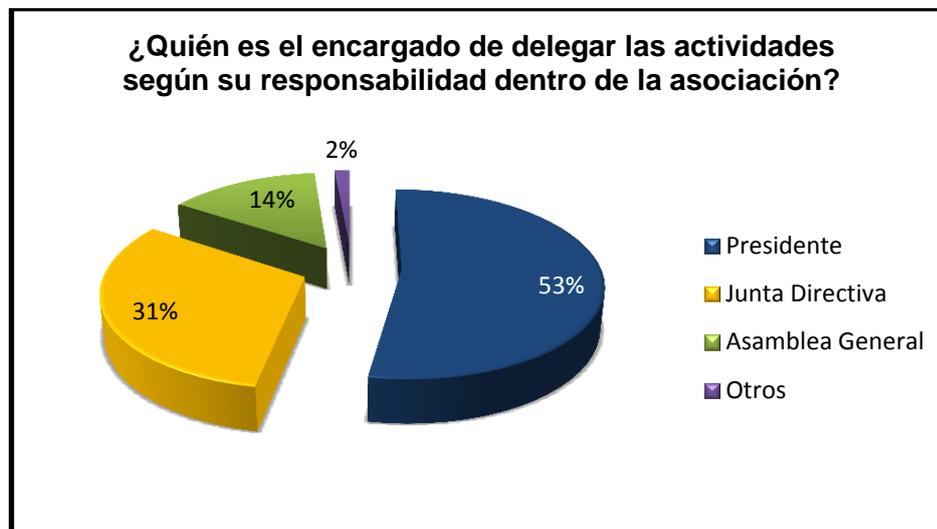
Interpretación:

ASVEDEQUE sí posee una base jerárquica en su administración pero no es formal y se ha desarrollado según conocimientos empíricos, de esta manera se determinó la necesidad de contar con una estructura organizacional que contribuya a identificar las actividades que cada uno debe desempeñar en su puesto de trabajo.

7. ¿Quién es el encargado de delegar las actividades según su responsabilidad dentro de la asociación?

Objetivo: Establecer quién es el encargado de asignar las actividades en ASVEDEQUE.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presidente	37	53%
Junta Directiva	22	31%
Asamblea General	10	14%
Otros	1	2%
Total	70	100%



Interpretación:

Se identifica claramente que la mayoría de los encuestados consideran al presidente de la asociación como el encargado de delegar las actividades a los miembros, le sigue la junta directiva y luego la asamblea.

8. ¿Existe por escrito y actualizado las actividades y responsabilidades tanto de miembros como empleados de la asociación?

Objetivo: Investigar si existe un control de las actividades que realiza cada uno de los miembros.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	36	51%
No	34	49%
Total	70	100%



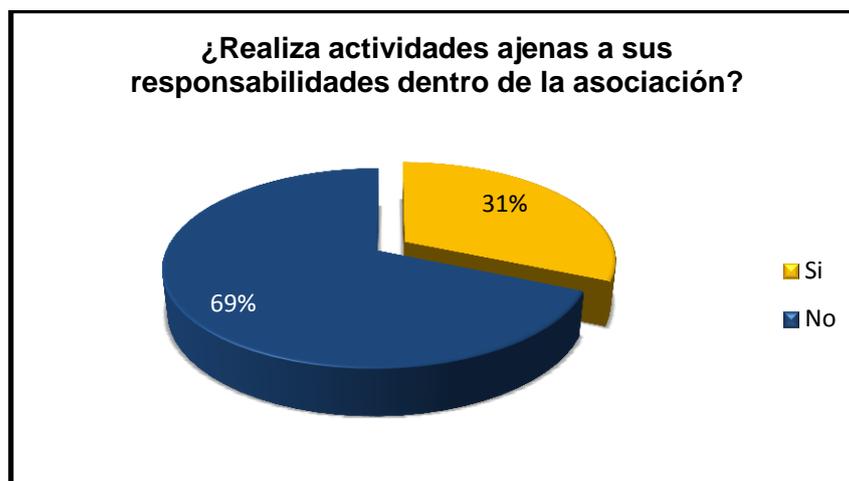
Interpretación:

En este punto hubo discrepancia entre los resultados obtenidos debido a la confusión con que se maneja la información dentro de la organización, los miembros que respondieron de forma afirmativa manifestaron que poseen lineamientos que rigen las actividades (obligaciones de cada miembro), por otro lado, quienes respondieron negativamente, lo hicieron basándose en que no se cuenta con un documento oficial que refleje las actividades de los miembros y límites dentro de los cuales se desenvuelvan.

9. ¿Realiza actividades ajenas a sus responsabilidades dentro de la asociación? (Si su respuesta es **SI**, pase a la siguiente pregunta, y si es **NO**, pase a la pregunta 11)

Objetivo: Determinar si los miembros realizan actividades que no les corresponden.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	31%
No	48	69%
Total	70	100%



Interpretación:

A pesar de no contar con una administración formalmente establecida, tienen distribuidas adecuadamente las actividades a realizar y cada quien hace lo que le corresponde, sin embargo, el 31% mencionó que sí realiza actividades fuera de sus obligaciones pero que éstas son ejercidas de manera voluntaria.

10. ¿Con qué frecuencia realiza funciones ajenas a su puesto dentro de la asociación?

Objetivo: Establecer con qué frecuencia los miembros de la asociación realizan actividades que no les corresponden.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	23%
Casi siempre	4	18%
De vez en cuando	13	59%
Total	22	100%



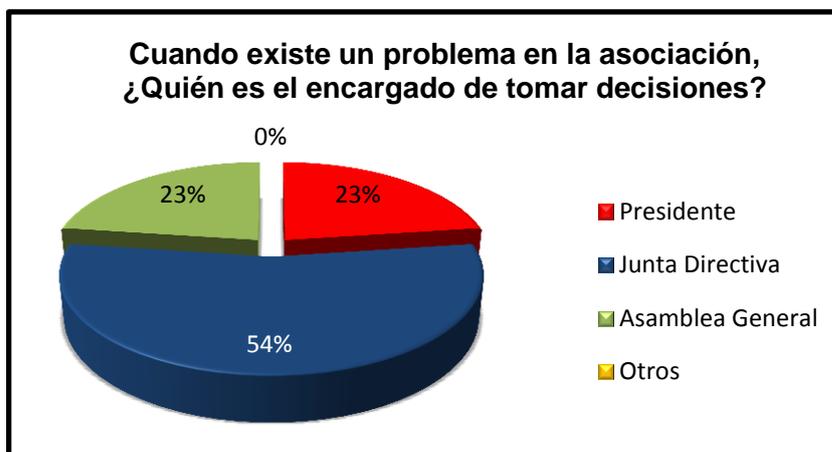
Interpretación:

Quienes realizan tareas fuera de su obligación dentro de ASVEDEQUE, lo hacen esporádicamente en su mayoría. Cabe mencionar que es con el objetivo de colaborar con la institución.

11. Cuando existe un problema en la asociación, ¿Quién es el encargado de tomar decisiones?

Objetivo: Conocer quién es el responsable de tomar las decisiones en la asociación.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presidente	16	23%
Junta Directiva	38	54%
Asamblea General	16	23%
Otros	0	0%
Total	70	100%



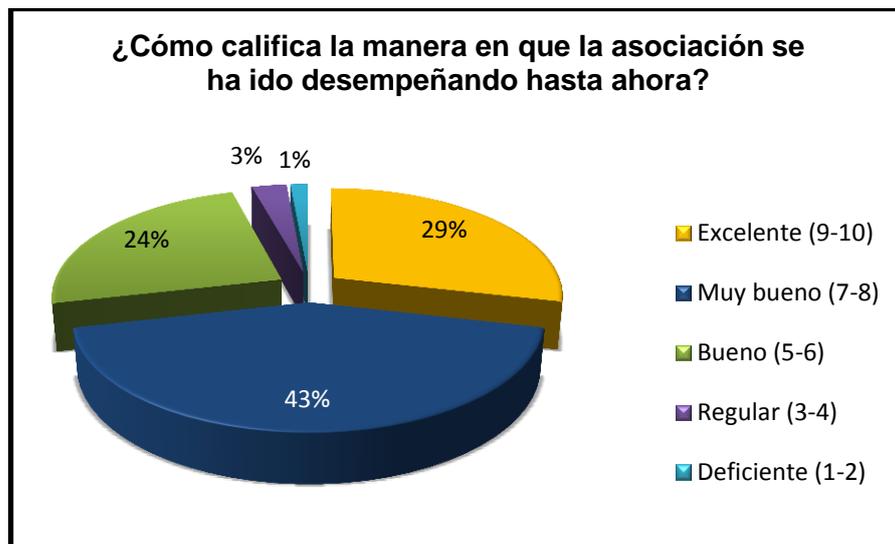
Interpretación:

La Junta Directiva es la encargada de tomar y ejecutar las decisiones dentro de ASVEDEQUE, por lo que la participación de los demás miembros dentro de la asamblea general se limita a decisiones no tan relevantes.

12. ¿Cómo califica la manera en que la asociación se ha ido desempeñando hasta ahora?

Objetivo: Evaluar el desempeño de la asociación.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente (9-10)	20	29%
Muy bueno (7-8)	30	43%
Bueno (5-6)	17	24%
Regular (3-4)	2	3%
Deficiente (1-2)	1	1%
Total	70	100%



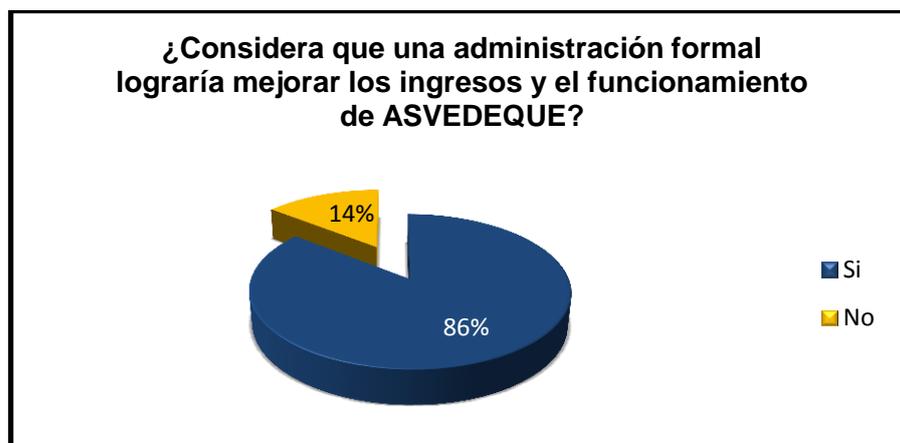
Interpretación:

A pesar de no poseer una administración formal, la asociación se ha desempeñado de manera aceptable, sin embargo al poseer un plan estratégico adecuado ésta podrá crecer aún más.

- 13.** ¿Considera que una administración formal lograría mejorar los ingresos y el funcionamiento de ASVEDEQUE?

Objetivo: Determinar si una administración formal contribuiría al desarrollo de la asociación.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	60	86%
No	10	14%
Total	70	100%



Interpretación:

Según datos obtenidos la mayoría reconoció que no contaban con una administración formal y al poseerla obtendrían grandes beneficios como mejores ingresos, los miembros se comprometerían más con las actividades que les corresponden, habría más formalismo y seriedad institucional que beneficiaría a la hora de realizar convenios con otras entidades, además enfatizaron que esto ayudaría a que sus acciones sean transparentes.

En cambio los encuestados que respondieron de forma negativa coincidían que la administración con la que cuentan es formal por contar con liquidez, estar regida por los estatutos y ser legalmente establecida lo que para ellos es suficiente para considerarla de dicha manera; sin embargo se determinó que la administración actual tiene vacíos y se maneja de forma empírica.

- 14.** ¿Considera usted que sería conveniente realizar publicidad a la asociación? (si responde **SI** luego de justificar su respuesta pase a la siguiente pregunta y si responde **NO** después de justificar su respuesta continúe con la pregunta 16).

Objetivo: Conocer si al darle publicidad a la asociación sería beneficioso o perjudicial.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	53	76%
No	17	24%
Total	70	100%



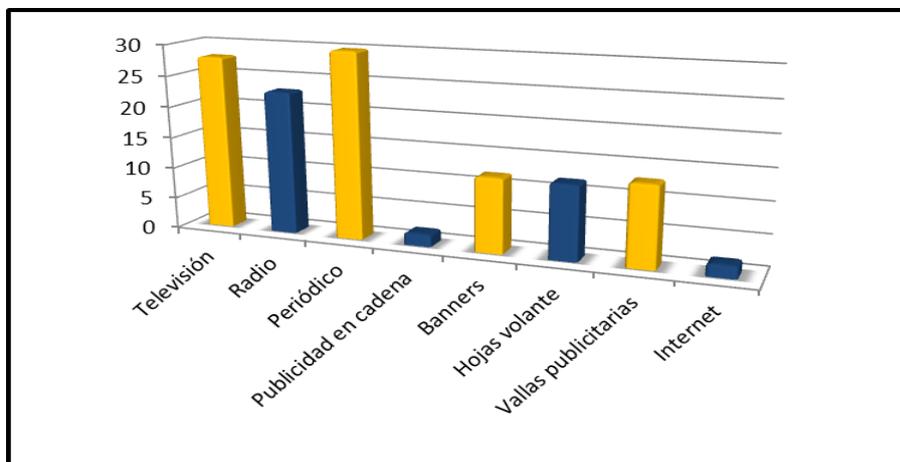
Interpretación:

Gran parte de los encuestados consideran conveniente realizar publicidad, siendo ésta, una manera de incrementar la membresía. Por otro lado, quienes alegaron que no es conveniente, se basan en que esto podría atraer también amenazas por los altos índices de delincuencia local, y que consideran que la institución ya es bastante conocida.

15. ¿Qué medio publicitario creería provechoso para promover la asociación?
(señale las opciones que considere convenientes)

Objetivo: Determinar qué medio publicitario consideran los miembros favorables para promover la asociación.

CRITERIOS	FRECUENCIA
Televisión	28
Radio	23
Periódico	30
Publicidad en cadena	2
Banners	12
Hojas volante	12
Vallas	13
Internet	2
Total	122



Interpretación:

Entre los medios publicitarios más sobresalientes se encuentra el periódico, ya que los miembros manifestaron que en ocasiones cuentan con la cobertura del periódico MÁS en sus eventos deportivos de mayor importancia, por tal razón consideran este medio como el más factible en cuanto a la publicidad. Cabe mencionar que también se considera que la televisión y radio serian opciones atractivas para darse a conocer para atraer a miembros y aficionados.

16. ¿La asociación cuenta con alianzas estratégicas ya sea con una institución pública o privada?

Objetivo: Investigar si la asociación tiene alianzas estratégicas con instituciones que compartan sus mismos fines.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	24%
No	53	76%
Total	70	100%



Interpretación:

De la totalidad de la muestra, tres cuartas partes coinciden en que la asociación no cuenta con alianzas estratégicas con instituciones afines, pero es importante puntualizar que uno de sus principales propósitos a mediano plazo es crear convenios con la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque y con organizaciones relacionadas al servicio que promueven.

17. ¿De qué manera considera que la asociación podría aumentar sus ingresos y membresía?

Objetivo: Conocer la opinión de los miembros respecto a nuevas ideas que ayuden al desarrollo de la organización.

Interpretación:

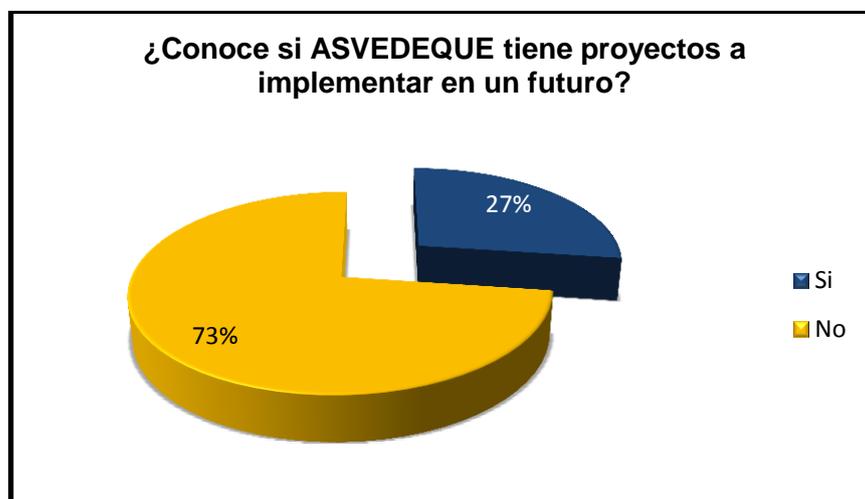
Los encuestados respondieron que la publicidad sería un factor importante para que más personas conozcan de los servicios que brinda la asociación y de sus eventos deportivos, de esta forma aumentarían las entradas al complejo, así mismo sugirieron que promoviendo torneos de infanto-juvenil los sábados por la mañana aumentaría el ingreso del núcleo familiar al complejo ya que tanto los días de semana como el sábado por la mañana no realizan ninguna actividad. Es importante mencionar que una parte manifestó que al disminuir el precio del ingreso e inscripciones de equipos participarían más individuos en las actividades de la asociación, igualmente la seguridad que se puede brindar en las instalaciones sería

muy beneficioso para atraer a más personas. La ampliación del complejo deportivo para construir más canchas fue otra propuesta para tener la suficiente capacidad de inscribir más equipos.

18. ¿Conoce si ASVEDEQUE tiene proyectos a implementar en un futuro? (si su respuesta es **SI** pase a la siguiente pregunta, si es **NO** continúe con la pregunta 20)

Objetivo: Conocer si la asociación desarrollará nuevos proyectos que favorezcan a la incrementación de la membresía y por consiguiente generar mayores ingresos.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	19	27%
No	51	73%
Total	70	100%



Interpretación:

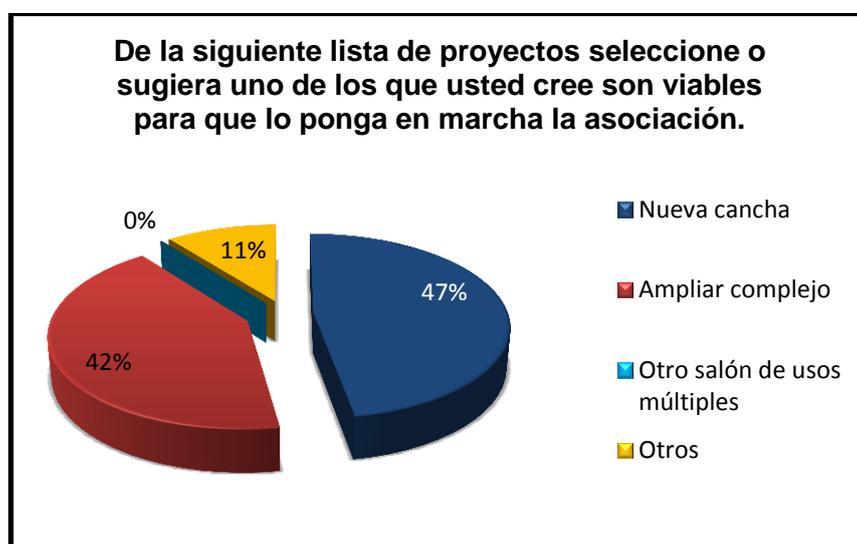
La mayor parte de los encuestados, desconoce si la asociación implementará proyectos en un futuro. Aunque una mínima parte señaló estar al tanto sobre ellos, por lo que su respuesta a la interrogante fue afirmativa, manifestando que sería

beneficioso efectuarlos porque no solo incrementarían su membresía sino de igual forma aumentarían sus ingresos, obteniendo un crecimiento en ASVEDEQUE.

19. De la siguiente lista de proyectos seleccione o sugiera uno de los que usted cree son viables para que lo ponga en marcha la asociación.

Objetivo: Determinar qué nuevos proyectos contribuirían al incremento de membresías en ASVEDEQUE.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nueva cancha	9	47%
Ampliar complejo	8	42%
Otro salón de usos múltiples	0	0%
Otros	2	11%
Total	19	100%



Interpretación:

De los proyectos, que consideran los miembros serían factibles para ejecutarlos en ASVEDEQUE, la mayor parte alegó entre una nueva cancha y la ampliación del complejo deportivo, expresando que estos traerían mejores beneficios al desarrollo de la institución. Además es importante tomar en cuenta otras ideas que ayuden al

crecimiento de la asociación, por lo que una minoría sugirió que realizar un muro o una malla ciclón en el “papy fútbol” sería conveniente en un futuro.

20. ¿Está de acuerdo con que exista un clima organizacional que permita realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de los directivos sin temor a represalias?

Objetivo: Verificar si existe un clima organizacional idóneo en el que los miembros tengan las mismas oportunidades de expresión.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	66	94%
No	4	6%
Total	70	100%



Interpretación:

Casi la totalidad de la población encuestada se refirió positivamente a que se discutan los problemas de manera uniforme e igualitaria en la asociación, reflejando el deseo de crecimiento por parte de los miembros para ASVEDEQUE y el propósito de tomar una mayor participación, en cuanto al porcentaje negativo a la interrogante, la causa se explica en que estas personas piensan que quien tiene un

mayor conocimiento para tomar decisiones es la Junta Directiva y por lo tanto no consideran conveniente intervenir.

21. ¿Existen incentivos para los miembros y empleados de la asociación?

Objetivo: Identificar si existen incentivos que motiven a los miembros a pertenecer en la asociación.

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	31	44%
No	19	27%
Algunas veces	20	29%
Total	70	100%



Interpretación:

Los miembros encuestados, en su mayoría, dijeron que sí existen incentivos, éstos se identificaron como celebraciones y fiestas a fin de año, un descuento en el uso de las instalaciones del salón de usos múltiples y en las entradas al complejo. Las personas que respondieron que no, es decir, la cuarta parte, manifestó que no tenían conocimiento de eso, por lo que se deduce que esos incentivos no se aplican a todos o no todos se involucran lo suficiente con la asociación como para saberlo.

B. Descripción del diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico que se presenta a continuación, se realizó con la finalidad de conocer la situación actual del plan estratégico que lleva a cabo hasta la fecha la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque. Relacionando aspectos que se encuentran vinculados con el tema de estudio como: estrategias, análisis FODA, servicios que brinda la asociación, infraestructura, situación financiera, entre otros.

Dicho diagnóstico se elaboró con los datos obtenidos en la interpretación de la información, por medio de la entrevista al presidente de ASVEDEQUE, el Lic. Manuel de Jesús López Quintanilla, encuestas dirigidas a los demás miembros de la asociación y la observación directa.

A continuación, se presenta el análisis de los problemas extraídos, resultado de la investigación realizada a los diferentes sujetos de estudio.

1. Recursos actuales

a) Análisis administrativo

De acuerdo a la información que se obtuvo (Ver preguntas N° 1 y 13) se señaló que la administración de ASVEDEQUE presenta deficiencias como la carencia de una gestión gerencial adecuada, debido a la formación académica ajena al área administrativa para desempeñar dichos cargos. Asimismo la mayoría de empleados no labora a tiempo completo, ya que los puestos que ocupan representan una labor secundaria, por lo tanto no se encuentran debidamente identificados y comprometidos con la institución, limitando el logro de los objetivos

b) Infraestructura física

De acuerdo a la investigación por el método de observación directa se pudo constatar que las instalaciones de la asociación son apropiadas para llevar a cabo

plenamente las actividades de ASVEDEQUE, cuenta con un local que funciona como oficinas administrativas y es un activo que se alquila para eventos de salón (fiestas, reuniones, seminarios, retiros, etc.)

Cuenta también con un complejo deportivo que posee cuatro canchas en el que se desarrolla la actividad principal de la asociación, el papy fútbol.

c) Sostenibilidad financiera

Las fuentes de ingresos se generan a partir de los eventos realizados dentro de sus instalaciones, es decir que la asociación se mantiene principalmente de las entradas a los partidos, las inscripciones, cuotas de los miembros, multas de equipos y jugadores, el alquiler del local administrativo y las percepciones que obtiene de las ventas de los chalets internos. Las donaciones también forman parte de sus ingresos.

d) Logotipo y Eslogan de la institución

Mediante la encuesta se determinó que la mayoría de las personas estudiadas estaban de acuerdo con realizar publicidad como un método para aumentar su membresía (Ver pregunta N° 14), igualmente mencionaron que este sería un mecanismo importante para que más personas conozcan de los servicios y de su finalidad, incrementarían las entradas al complejo y por consiguiente beneficiaría al aumento de la membresía (Ver pregunta N° 17)

Con base en lo antes expuesto para realizar publicidad es indispensable que ASVEDEQUE posea un emblema y slogan propio que permita identificarse y diferenciarse del resto de instituciones. Mediante la entrevista se señaló que actualmente la asociación no cuenta con un logotipo exclusivo, pero se ha dado a conocer con estos dos logos.



2. Detalle de su finalidad como asociación no lucrativa

El propósito primordial de la existencia o surgimiento de ASVEDEQUE, es fomentar el deporte en los veteranos, pero no solo del municipio de Quezaltepeque sino de todos aquellos deportistas que se sientan identificados con el tipo de actividades que esta institución realiza.

3. Clima Organizacional y Desarrollo Organizacional de ASVEDEQUE

A través de la técnica de observación directa y de acuerdo a los datos obtenidos en los instrumentos de investigación utilizados, se determinó que el Clima Organizacional que se vive en la asociación no es el más indicado porque se encuentran deficiencias en la comunicación. Sin embargo algunos miembros se sienten satisfechos con el ambiente que existe en la institución reflejando un comportamiento aceptable y con una perspectiva amplia dispuesta al cambio.

Con respecto al Desarrollo Organizacional la mayoría de los miembros de la asociación están dispuestos a enfrentarse y adaptarse a cambios que le permitan alcanzar el éxito institucional, mejorando las relaciones interpersonales que cedan a la capacidad de solucionar problemas.

4. Plan estratégico actual

Se determinó a través de la investigación de campo sobre algunos problemas que afectan de manera generalizada a la asociación y que son considerados de manera unánime, tanto para el personal, directivos y demás miembros; como problema significativo, ante los cuales se deben definir mecanismos para su abordaje y solución.

La asociación no posee un Plan Estratégico (Ver pregunta N° 1) un 64% de la población estudiada lo reconoció y 34% manifestó que se manejaba de manera empírica, debido a que su administración no es formal. Sin embargo una mayoría manifestó que si se llegase a implementar aportaría grandes beneficios y aumentaría el compromiso con la institución (Ver pregunta N° 5). De ahí surge la

necesidad de proponer planes que sirvan de guía para que ASVEDEQUE alcance su desarrollo.

A continuación, se presentan los elementos que se consideran primordiales para darle el tratamiento debido dentro del plan estratégico:

a) Misión y Visión

En la investigación de campo se detectó que tanto los miembros como el personal que labora en la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque coinciden que no posee los principales elementos de un Plan Estratégico como una declaración formal de misión y visión los que afirmaban la existencia señalaban que eran de forma empírica, debido a esto será necesario formularlas. (Ver pregunta N° 2). Sin embargo un 97% es decir casi su totalidad aseguraron que la declaración de una visión bien establecida favorecería a que conocieran el rumbo de la institución y por ende sentirse más involucrados (Ver pregunta N° 3).

b) Valores

Los valores que los miembros de la asociación practican no están formalmente plasmados en su administración, sin embargo cada asociado se desempeña con base a valores propios relativos a una conducta humana civilizada. (Ver pregunta N° 4).

c) Objetivos

De acuerdo al plan de trabajo con el que cuenta la asociación los objetivos para el desarrollo de sus actividades son:

- ✓ Fomentar y promover el deporte en general entre las personas veteranas en especial el fútbol, debido a su carácter unificador, educativo y cultural inspirado en la deportividad.

- ✓ Organizar y dirigir las competiciones de fútbol, en cualquiera de sus formas, que desarrolle la asociación.
- ✓ La creación de Centros Deportivos y casas club, para el cumplimiento de los fines de la asociación.
- ✓ Apoyar dentro de las posibilidades el deporte infanto-juvenil.
- ✓ La celebración de convenios de cooperación en el ámbito deportivo y cultural con las demás Asociaciones o Instituciones deportivas del país o del extranjero.

La formulación de objetivos adolece de ciertas fallas en las cuales se puede mencionar que, son deficientes en su elaboración y en su totalidad no representa en esencia lo que la institución pretende alcanzar.

d) Metas

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los miembros de ASVEDEQUE, poseen metas empíricas, es decir sus ideales no tienen base firme en la cual sustentarse (Ver pregunta N° 2). Por lo que será necesario estructurarlas.

e) Estructura organizacional

La Asociación en estudio, no cuenta con una estructura organizativa formal definida. De acuerdo con la información obtenida (Ver pregunta N° 6).

A través de la encuesta se identificó:

- ✓ **Duplicidad de funciones:** una minoría manifestó que realizaban más de una función (algunas veces de manera voluntaria) pues no hay una persona específica para algunos procesos administrativos. (Ver pregunta N° 9).
- ✓ **Dualidad de mando:** porque no hay una jerarquía definida. (Ver pregunta N° 7).

Estos hallazgos indican la necesidad de crear una estructura organizacional formal y que se dé a conocer a todos los miembros de la asociación.

f) Políticas

Según el diagnóstico realizado, se determinó que ASVEDEQUE no posee políticas claramente definidas, no obstante los miembros llevan a cabo sus responsabilidades con base a reglas generales (Ver pregunta N° 2).

5. Análisis del ambiente interno

Los aspectos a considerar en este proceso fueron:

- ✓ Recurso humano
- ✓ Infraestructura
- ✓ Maquinaria

a) Fortalezas

- ✓ Capacidad de endeudamiento.
- ✓ Calidad en el servicio que ofrece.
- ✓ Competencia equilibrada.
- ✓ Buena imagen institucional.
- ✓ Patrimonio en bienes inmuebles con valor significativo.
- ✓ La asociación cumple con la legislación establecida en el país.
- ✓ A pesar de no contar con un manual de procedimientos administrativos se sigue los lineamientos indicados en los diferentes dispositivos legales vigentes.
- ✓ Creación de comités.

b) Debilidades

- ✓ Falta de plan estratégico.
- ✓ Falta de comunicación.
- ✓ Falta de conocimientos administrativos.
- ✓ La estructura organizativa no se encuentra debidamente implementada por la carencia de soporte técnico.
- ✓ Escasa capacidad de gestión de autoridades.
- ✓ Insuficiente promoción del desarrollo infraestructural.
- ✓ Celo con sus instalaciones.

6. Análisis del ambiente externo

Los aspectos considerados para diagnosticar el ambiente externo fueron:

- ✓ Ámbito social (principalmente seguridad)
- ✓ Ámbito económico

a) Oportunidades

- ✓ Alianzas estratégicas.
- ✓ Alta demanda de equipos.
- ✓ Intereses de los aficionados frente a las actividades que realiza ASVEDEQUE.
- ✓ Promocionar las instalaciones del salón de usos múltiples.
- ✓ Capacitaciones a los miembros de la asociación.
- ✓ Financiamiento para nuevos proyectos.

- ✓ Interés del género femenino para participar en actividades físicas y deportivas.

b) Amenazas

- ✓ Ingreso de instituciones con mismos fines.
- ✓ Pandillas.
- ✓ Existencia de personas con intereses particulares y ajenos al desarrollo de la asociación.
- ✓ Las demandas sociales sostenidas por los jugadores sin solución a sus requerimientos, generen insatisfacción e incredulidad.
- ✓ Factor climático adverso.
- ✓ Recesión económica y desempleo.

7. Estrategias actuales

Conducen a la fijación de la misión de la empresa, se basa en recoger información y estudiarla respecto a factores internos y externos estableciendo correlaciones entre ellos para fijar los objetivos que intervienen en el proceso estratégico.

Sin embargo según la entrevista realizada al presidente de la Asociación, se descubrió que ASVEDEQUE no cuenta con estrategias que les permitan confrontar las habilidades y los recursos organizacionales con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo.

8. Matriz FODA

A pesar que ASVEDEQUE no cuenta con un FODA explícito, se determinaron ciertos elementos que, según la entrevista al presidente de la asociación, la encuesta dirigida a los miembros; además de los datos recopilados por el grupo de

investigación a través de la observación directa se consideran material para definir algunas ventajas y desventajas de su entorno, es decir, se encontró un FODA implícito que empíricamente han ido desarrollando.

A continuación, se presenta la unión de los factores internos constituidos por las fortalezas y debilidades, así también los factores externos definidos como amenazas y oportunidades, que intervienen en el funcionamiento administrativo de la actual gestión de ASVEDEQUE, resumiéndose en la siguiente matriz.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas. 2. Alta demanda de equipos. 3. Intereses de los aficionados frente a las actividades que realiza ASVEDEQUE. 4. Promocionar las instalaciones del salón de usos múltiples. 5. Capacitaciones a los miembros de la asociación. 6. Financiamiento para nuevos proyectos. 7. Interés del género femenino para participar en actividades físicas y deportivas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de instituciones con mismos fines. 2. Pandillas. 3. Existencia de personas con intereses particulares y ajenos al desarrollo de la asociación. 4. Las demandas sostenidas por los asociados sin solución a sus requerimientos, generen insatisfacción e incredulidad. 5. Factor climático adverso. 6. Recesión económica y desempleo.
FACTORES INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de endeudamiento. 2. Calidad en el servicio que ofrece. 3. Competencia equilibrada. 4. Buena imagen institucional. 5. Patrimonio en bienes inmuebles con valor significativo. 6. La asociación cumple con la legislación establecida en el país. 7. A pesar de no contar con un manual de procedimientos administrativos se sigue los lineamientos indicados en los diferentes dispositivos legales vigentes. 8. Creación de comités. 	
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de plan estratégico. 2. Falta de comunicación. 3. Falta de conocimientos administrativos. 4. La estructura organizacional no se encuentra debidamente implementada por la carencia de soporte técnico. 5. Escasa capacidad de gestión de autoridades. 6. Insuficiente promoción del desarrollo infraestructural. 7. Celos con sus instalaciones. 	
DEBILIDADES		

CONCLUSIONES

Tomando como referencia el diagnóstico de la situación actual llevado a cabo en la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque, se exponen las siguientes conclusiones:

- En ASVEDEQUE la administración se ha estado desarrollando de forma empírica, por lo tanto la existencia de un plan estratégico es muy discutida, por la razón que la asociación no cuenta con una misión, visión, objetivos, y mucho menos estrategias que les guíen a alcanzar su desarrollo organizacional; de ahí la importancia de establecer los elementos que conforman una gestión formal, dando paso a una identidad más clara de la organización.
- Se observa que la asociación no cuenta con miembros o personal que conozca la rama de la administración, por lo tanto su gerencia carece de las bases para ser gestionada de forma adecuada.
- Se muestra conformismo por parte de algunos miembros, lo que indica una cultura que no acepta los retos, sin embargo la mayoría de los asociados se encuentran positivos ante la posibilidad de cambios en la organización aludiendo una mejora en la gestión si se implementa un plan estratégico.
- Un factor importante en la gestión de ASVEDEQUE es que los miembros parte de la Junta Directiva, no se dedican en tiempo completo a sus actividades correspondientes, ya que su actividad económica principal es otra, lo que impide que se dediquen de lleno a la asociación.
- Se identificó que ASVEDEQUE no cuenta con una estructura organizativa que determine detalladamente las actividades que le corresponden a cada miembro. Esta herramienta es el manual de operaciones que les informa a los participantes como está formada la asociación y como funciona; por tal razón la carencia de una estructura definida crea confusión en los integrantes haciendo que las funciones no se realicen de forma eficiente.

- Según la investigación realizada en la asociación solo cuentan con miembros de género masculino en los diferentes eventos deportivos, dejando a un lado la participación de la mujer. La inclusión del género femenino en actividades físicas y en el deporte en general aportaría muchos más beneficios sociales.
- La mayoría de los encuestados coincidió que la asociación carece de un plan de publicidad y que sería provechoso pues incrementaría su membresía, la asistencia del núcleo familiar a los eventos deportivos, además ser conocidos no solo en el municipio sino en otras ciudades por lo tanto ayudaría a su financiamiento y permitiría desarrollar más proyectos de inversión.

RECOMENDACIONES

Para mejorar la gestión administrativa de ASVEDEQUE se recomienda:

- Es necesario que ASVEDEQUE, implemente un plan estratégico definido (la misión, visión, valores, etc. de la empresa) dicho plan es propuesto en el capítulo III, con el propósito que estos elementos contribuyan a marcar con coherencia el futuro de la asociación; además de orientar a sus miembros hacia donde se dirige, a seguir un ritmo estratégico, que puedan realizar cambios importantes y necesarios; de esta manera podrán determinar si los esfuerzos y recursos invertidos se justifican.
- La asociación debe de procurar que la mayoría de cargos sean ocupados por profesionales en el área administrativa o en su defecto deben tener conocimiento o experiencia previa en una rama afín, para lograr un mejor desempeño en sus actividades.
- El desarrollo organizativo requiere diferentes enfoques dentro la asociación para esto es necesario que los integrantes que la conforman se sientan motivados a aceptar cambios en la organización, de manera que será preciso que tanto el presidente como los de Junta Directiva expliquen y den a conocer a los miembros los beneficios de implementar transformaciones y esto contribuirá de manera más positiva con las necesidades actuales de ASVEDEQUE.
- Los altos directivos de la asociación deben promover incrementos salariales en concepto de motivación a los empleados para trabajar a tiempo completo y de esta manera realizar de forma más eficiente sus actividades y comprometerse e identificarse más con la institución.
- Diseñar herramientas organizacionales tales como la estructura funcional que vinculen todas las áreas de la asociación, así garantizar el funcionamiento adecuado de las actividades para el logro de los objetivos.

- Con la finalidad de incentivar al género femenino a las actividades deportivas y mejorando la calidad de vida de la mujer, se sugiere trabajar en conjunto para hacerlas partícipes de forma activa, creando eventos como: clase de aeróbicos y la organización de ligas femeninas de fútbol. De esta manera ASVEDEQUE, estaría promoviendo la igualdad de género en Quezaltepeque.
- Se debe promocionar los servicios y la labor que funge como asociación por medio de la publicidad a través de los medios de comunicación y técnicas de propaganda que amplíen sus participantes en las actividades que esta realiza, y aumentar así su número de asociados; además contribuiría efectuar convenios con otras instituciones que persigan sus mismos objetivos.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LA MEMBRESÍA EN LA ASOCIACIÓN DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE

1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

a) Objetivo general

- Proponer un Plan Estratégico para la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque (ASVEDEQUE) que contribuya al desarrollo de la administración de la institución y permita incrementar el número de asociados.

b) Objetivos específicos

- Diseñar una misión y visión acorde a los objetivos que persigue la asociación con el propósito de que sus miembros y empleados se sientan identificados y comprometidos con la labor de la institución.
- Formular estrategias competentes para la asociación con el fin de incrementar su membresía y lograr alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.
- Elaborar herramientas que sirvan de guías de acción para controlar y llevar a cabo un plan estratégico idóneo, para el desarrollo exitoso de ASVEDEQUE.

A. Importancia

El plan estratégico constituye una herramienta que le servirá a la institución para alcanzar el logro de los objetivos. La aplicación de éste le permitirá aprovechar sus oportunidades y desarrollar las fortalezas con las que cuenta la asociación. Además está entrelazado de modo inseparable con el proceso completo inicial de su dirección; de esta forma ayuda a una institución a realizar mejor su trabajo, permitiendo que todos sus miembros estén continuamente trabajando hacia los mismos objetivos y metas definidas, apoyados en la práctica constante de sus valores. Dando cumplimiento así, a su misión, visión, políticas institucionales entre otros.

A continuación, se presenta la propuesta de un Plan Estratégico orientado al incremento de la membresía en ASVEDEQUE.

B. Desarrollo de Plan Estratégico

La inclusión de todos los elementos que conforman un plan contribuye a realizar de manera más fácil el proceso de cambio y la implementación de estrategias, encaminadas a resolver problemas específicos y mejorar en áreas particulares de la institución logrando el Desarrollo Organizacional.

1. Misión

En base a la teoría expuesta en el capítulo uno y al estudio realizado en la asociación, es preciso proponer una misión que defina con exactitud el quehacer de ASVEDEQUE; a continuación se presenta la misión propuesta por el equipo de trabajo:

“Somos una asociación sin fines de lucro con el propósito de promover la práctica del fútbol, mediante la organización de actividades deportivas, considerando su carácter educativo, cultural y a la vez generando hábitos de vida saludable, relaciones interpersonales sanas en busca del mejoramiento de la calidad de vida

de la sociedad y el desarrollo físico en adultos, especialmente en las personas veteranas de Quezaltepeque”.

2. Visión

Se presenta una propuesta de visión para la asociación con el fin de proporcionar un enfoque de su trayectoria a largo plazo y fijar en que se convertirá en un futuro, esto aportará seriedad a la institución además de sentar sus bases para un mejor desempeño.

“Ser una asociación que cuenta con alianzas estratégicas vinculando las instituciones públicas y privadas como aliados vitales de los proyectos, articulando esfuerzos para aumentar e impulsar el desarrollo tanto de jóvenes como adultos mayores de Quezaltepeque insertándolos al deporte , ofreciendo a la comunidad la posibilidad de sano esparcimiento, recreación y convivencia familiar, generando una transformación cultural y bienestar social a través del fútbol, llegando a ser reconocidos como una institución deportiva y social a nivel nacional”.

Un buen ***Clima Organizacional*** requiere de valores y propósitos que rijan el comportamiento dentro de la institución.

3. Valores estratégicos

De acuerdo al diagnóstico realizado en la asociación se determinó que sí se practican diversos valores en su mayoría pero es necesario que la institución los plasme e inculque a sus miembros a practicarlos, éstos asegurarán el éxito en la asociación según la intensidad con que se vivan. Teniendo en cuenta lo anterior, se proponen los siguientes valores:

COMPROMISO: Hacemos nuestros mejores esfuerzos para alcanzar logros deportivos y sociales. No abandonamos nuestros objetivos ante la adversidad y priorizamos siempre los intereses de la asociación sobre los propios.

TRANSPARENCIA: Generar confianza, ser claro, evidente y sobre todo trabajar con honradez, para servir efectivamente a los asociados y empleados. Puesto que la sociedad, a la que nos debemos y estamos integrados, debe conocer nuestra actividad, nuestros logros, nuestros puntos fuertes y los aspectos en los que debemos mejorar, para el progreso de ASVEDEQUE.

RESPECTO: Nos comunicamos e interactuamos con respeto dentro de las normas establecidas por la asociación. Ponemos los intereses de la misma por encima de los propios. Nos esforzamos para entender opiniones que no compartimos y colaboramos con el resto de las personas que nos rodean, tanto en las actividades deportivas, sociales y culturales, dentro y fuera de la asociación.

TRABAJO EN EQUIPO: Fomentamos la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos para el desarrollo de la asociación.

RESPONSABILIDAD: Implica el cumplimiento eficiente de los deberes de todos los miembros de ASVEDEQUE y la capacidad en la cual se sentirán obligados a dar respuestas o cumplir sus trabajos sin presión alguna.

HUMANISMO: Desarrollarnos a partir del bienestar humano, tomando en serio y como centro de atención a todos los miembros de ASVEDEQUE, porque ellos son la esencia y el eje central de la asociación.

4. Propósitos institucionales

Según la investigación la institución cuenta con principios (no oficiales). Por tal razón se presentan los principios que regirán la ejecución de las actividades en la asociación que al ser establecidos en su gestión reflejarán un compromiso y guiarán las acciones de cada uno de sus miembros. Los cuales se manifestarán haciéndose realidad en la forma de ser, pensar y conducirse. Por lo tanto contribuirán como soporte de la visión, la misión, las estrategias y los objetivos estratégicos propuestos.

DISCIPLINA: La disciplina es la base del orden que garantiza la armonía entre todos, y por lo tanto, como miembros de la asociación, aceptamos cumplir nuestros deberes y los acuerdos que se hayan establecido.

CALIDAD: La calidad siempre será factor determinante en la decisión de las personas, un servicio de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo, por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las especificaciones del servicio que ofrece ASVEDEQUE.

ÉTICA: Inspira una educación promotora de los valores de la paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo y verdad, respecto a las normas de convivencia; que favorece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.

MEJORAR CONSTANTEMENTE: En todos los procesos de la asociación. Ofreciendo mejoramiento continuo del servicio.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: Es necesario desarrollar políticas que generen nuevos servicios, creen nuevas necesidades, satisfagan nuevas demandas e introduzcan novedad.

PENSAR ESTRATÉGICAMENTE: Analizar tendencias, realizar planes, generar estrategias de corto, mediano y largo plazo.

EQUIDAD: Garantizar a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en la asociación.

INCLUSIÓN: Incorporar a las personas, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación, contribuyendo así a la eliminación, la exclusión y las desigualdades.

CONCIENCIA AMBIENTAL: Motivar el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida.

5. Metas

Con el propósito que la asociación mejore su administración será necesario fijar sus metas ya que estas proporcionarán los objetivos. Las metas que se plantean para ASVEDEQUE son las siguientes:

- ✓ Fortalecer y reconocer los potenciales de la persona adulta por medio de la participación activa, motivación e integración de equipos de fútbol.
- ✓ Promover y competir en los distintos eventos futbolísticos y culturales, en búsqueda del desarrollo tanto físico como moral.
- ✓ Mediante la práctica deportiva y la actividad cultural, fortalecer los lazos de amistad, y solidaridad entre sus asociados.
- ✓ Fomentar la práctica del deporte y la cultura competitiva en la niñez.
- ✓ Promover la inclusión-integración de los adultos mayores, dinamizando la convivencia social, y potenciando su integración como su desarrollo en el deporte.
- ✓ Utilizar adecuadamente las estrategias metodológicas.
- ✓ Fomentar el Papy Fútbol en Quezaltepeque, tomándolo como un recurso de convivencia y sano esparcimiento entre jóvenes y adultos de las diferentes colonias aledañas.
- ✓ Crear un ambiente de paz y tranquilidad entre los participantes.
- ✓ Contribuir en el entretenimiento de los habitantes de Quezaltepeque por medio de la actividad deportiva.
- ✓ Lograr la satisfacción de los miembros asociados en el servicio que se ofrece.
- ✓ Velar en forma permanente por el desarrollo, el progreso y la imagen de la Asociación.

6. Objetivos estratégicos

La asociación cuenta con objetivos pero fue necesario reestructurarlos tomando en cuenta la finalidad que persigue, a continuación se presenta la formulación de los siguientes objetivos:

a) Corto Plazo

- ✓ Fomentar el deporte en jóvenes y adultos mayores en Quezaltepeque.
- ✓ Incrementar el número de jugadores.
- ✓ Participar en los torneos más importantes del Municipio.

b) Mediano Plazo

- ✓ Ampliar el número de miembros asociados.
- ✓ Buscar fuentes de financiación que beneficien la inversión de nuevos proyectos en la asociación.
- ✓ Promover la recreación familiar de los habitantes del municipio de Quezaltepeque.
- ✓ Adquirir un terreno para construir más canchas.
- ✓ Desarrollar acciones de mejora de los procesos administrativos.
- ✓ Crear alianzas estratégicas con instituciones que compartan el mismo fin de la asociación.
- ✓ Apoyar el deporte infanto-juvenil.

c) Largo Plazo

- ✓ Participar en categorías de ligas a nivel nacional.
- ✓ Establecernos como una institución sólida y reconocida a nivel nacional.
- ✓ Posicionarnos como una institución líder en el deporte especialmente en el fomento de fútbol en las personas veteranas.

7. Políticas

Las políticas aportarán a la institución el compromiso y la participación del personal, por tanto las que se servirán de apoyo al Plan Estratégico son las siguientes:

a) Políticas Internas

- ✓ Registrar debidamente al equipo ante la Junta Directiva.
- ✓ Informar a tiempo y debidamente de todas las actividades del equipo a Junta Directiva.
- ✓ Asistir a las reuniones de representantes que convoque la Junta Directiva.
- ✓ Mantener informados a los miembros de los equipos y a la Junta Directiva, sobre las normas, políticas, y procedimientos establecidos, supervisar su seguimiento y/o cambios que se hagan en los mismos.
- ✓ Reportar a la Junta Directiva cualquier incidente que ocurra durante el desarrollo de sus actividades durante las próximas 24 horas de haber ocurrido éste.
- ✓ Entregar a tiempo y completos todos los reportes que le sean requeridos por la Junta Directiva.

b) Políticas financieras

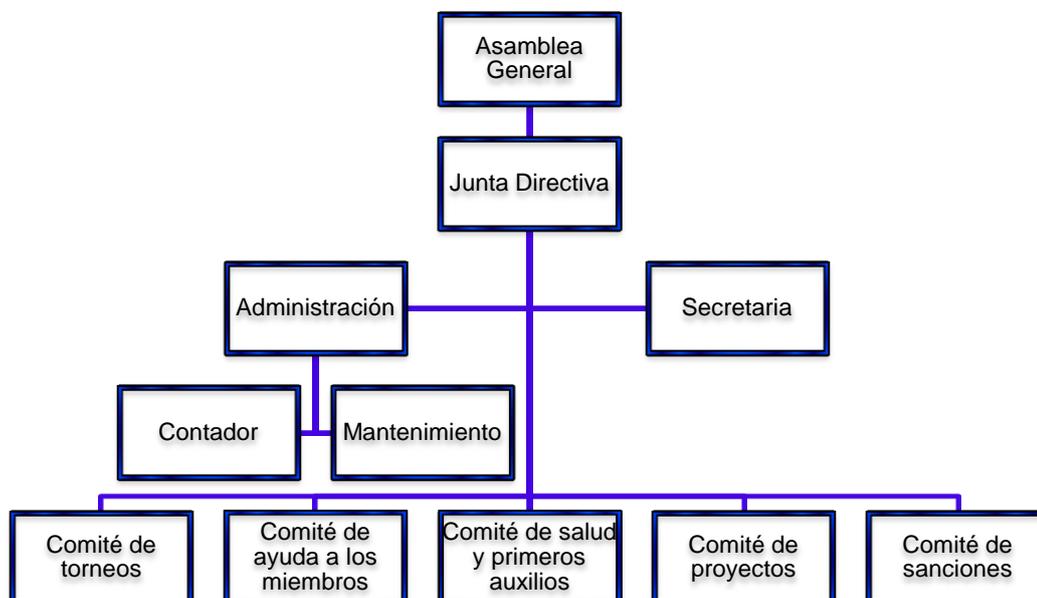
- ✓ Mantener un inventario actualizado de sus recursos materiales y financieros presentar reporte impreso a la Junta Directiva.
- ✓ La asociación tendrá sus propias regulaciones y normas internas, y el cobro que se haga a sus miembros por participar en ellos deberá establecerse como un acuerdo entre sus miembros, pudiendo haber costo por inscripción, mensualidades o un pago semestral según acuerden.
- ✓ Junta Directiva buscara la forma de adquirir recursos materiales, financieros y humanos para el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Junta directiva serán los responsables de la administración de fondos propios que la institución perciba.
- ✓ Los gastos en que se incurran serán acorde con los lineamientos que exija cada uno de los proyectos en ejecución.
- ✓ Se dará mensualmente un reporte de los ingresos y gastos de la asociación.

c) Políticas de operación

- ✓ Toda actividad deberá ser planeada con anticipación y reportada a Junta Directiva.
- ✓ Junta Directiva será la encargada de gestionar, realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que favorezcan a la asociación.
- ✓ Junta directiva serán los encargados de pronunciar las reuniones e incentivar a los miembros de la asociación para que asistan.
- ✓ La integración de miembros a la asociación será aprobada por la Asamblea General.
- ✓ Junta directiva deberá informar de cualquier actividad, reporte, duda o cambio que le interese a los miembros y empleados.

8. Estructura organizacional

A continuación, se propone la implementación de un organigrama funcional con la finalidad de fortalecer la estructura interna empírica actual de ASVEDEQUE para contribuir al desarrollo del desempeño de sus actividades.



El organigrama propuesto, se clasifica por su naturaleza en **micro-administrativo**, ya que se refiere únicamente a ASVEDEQUE, por su ámbito es **general** porque involucra a toda la estructura de la asociación, por su contenido es **integral**, ya que abarca todas las divisiones propuestas y por su presentación es **vertical**.

ASAMBLEA GENERAL:

Es la autoridad máxima de la asociación y está integrada por la totalidad de los miembros activos y fundadores. Su función es la de discutir temáticas relacionadas con los fines de la institución, dar solución a problemas cuando se presenten, informar sobre el funcionamiento de la misma, así como de las actividades que se desarrollan en ASVEDEQUE.

JUNTA DIRECTIVA:

Compuesta por el presidente de la asociación, tesorero, secretario, síndico y tres vocales, ellos se encargan de planificar los distintos proyectos que se desarrollan, discutir de forma previa los problemas que se van suscitando, darlos a conocer a los miembros por medio de la Asamblea General y ejecutar las decisiones tomadas por el pleno.

PERSONAL ADMINISTRATIVO:

Lo conforman las personas que prestan servicios a la asociación y que a cambio reciben un sueldo a excepción del contador:

- Dos secretarías que se encargan de organizar documentos, abrir y cerrar expedientes de equipos y jugadores, llevar el registro de reuniones de la Asamblea, proporcionar información a personas interesadas y demás.
- Una enfermera que brinda servicios de salud a los miembros de ASVEDEQUE tales como primeros auxilios, suministro de medicamentos, etc.

- Un contador encargado de llevar el control de ingresos y erogaciones de efectivo de la asociación.
- Personal de mantenimiento encargado de la ordenanza y cuidado de las instalaciones tanto del complejo deportivo, como del salón de usos múltiples.

COMITÉS:

Actualmente la asociación solamente cuenta con el comité de sanciones, pero para efectos de una organización más participativa y mejor diseñada se proponen cuatro comités que sirvan como una manera de integración para los demás miembros.

- **COMITÉ DE SANCIONES:** es el que ya existe en ASVEDEQUE, es el encargado de llevar un registro de las amonestaciones, expulsiones y demás sanciones que cada equipo o jugador acarrea durante un torneo. Tiene la potestad de decidir o, en todo caso llevar a discusión este tipo de casos de la mano con la Junta Directiva y exponerlos ante la Asamblea General para una resolución aceptable.
- **COMITÉ DE TORNEOS:** es una propuesta; éste sería el encargado de llevar los registros de cada torneo que se realice en las diferentes ligas que tiene la asociación, de manejar las estadísticas de los partidos, las tablas de posiciones, etc. Los miembros que lo formen quedan a disposición de la asociación.
- **COMITÉ DE AYUDA A LOS MIEMBROS:** se propone crear una delegación encargada de gestionar actividades para la recaudación de fondos en caso que algún miembro de ASVEDEQUE, o familia de ellos, llegase a necesitar. Claro está que la ayuda sería simbólica, pero serviría para cubrir algunos gastos en caso de defunción, enfermedad o alguna otra causa. Es de mencionar que ASVEDEQUE recauda fondos para este tipo de sucesos por medio de una cuota que se percibe al presentarse una situación de muerte, pero este comité puede generar una mejor gestión.

- **COMITÉ DE SALUD Y PRIMEROS AUXILIOS:** sería el encargado de brindar atención de primera mano en caso de accidentes, ya sea en los partidos o en actividades dentro del salón multiusos. Podría ser muy útil capacitar a los miembros de este comité en qué hacer cuando se encuentren ante la presencia de desastres naturales, enfermedades infecciosas, etc. Crearía un soporte para la enfermera y a su vez, ésta se involucraría más con la asociación.
- **COMITÉ DE PROYECTOS:** su función principal sería la de la proposición de proyectos para la asociación, ya sea crear una modalidad distinta de torneos, proyectos de infraestructura, nuevas actividades que generen más ingresos, etc. Se recomienda que este comité sea conformado con miembros que posean una formación académica que les permita desarrollar proyectos teniendo un amplio criterio con base en la visión de ASVEDEQUE.

9. Logotipo y Eslogan propuesto

Con el objetivo de transmitir como principal mensaje que Quezaltepeque es el mejor destino, donde se puede vivir una experiencia futbolística inolvidable. Se ha diseñado una propuesta de logotipo y slogan que podría ser utilizada para posicionar a la asociación.

Logotipo: Signo gráfico que identifica a una institución.

Eslogan: Lema publicitario o frase identificativa siendo el complemento de una institución para formar confianza.



El logo propuesto para la asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque (ASVEDEQUE), es una representación gráfica del mismo fin que la organización persigue y consta de los siguientes elementos:

Los colores toman parte en la transmisión de un mensaje subjetivo en cuanto a lo que representa la asociación para la comunidad de Quezaltepeque, esto se explica de la siguiente manera:

- ✓ El color azul que se encuentra en el borde del logo y en la figura del futbolista y la mujer gimnasta representa la tranquilidad, espiritualidad y confianza con la que los veteranos se envuelven a la hora de los partidos.
- ✓ El amarillo configura un ambiente dinámico, lleno de la energía con la que los miembros de ASVEDEQUE juegan cada jornada, que este color se encuentre dentro de azul representa que en el interior de la tranquilidad que emanan los veteranos deportistas, se encuentra una explosión de vitalidad lista para salir en cada juego.
- ✓ El color blanco del centro significa paz, esa paz con la que cada miembro se debe encontrar, el contraste de estos tres colores, simula una luz, que es la que ilumina el camino que persigue la asociación.
- ✓ Las estrellas al centro de la luz, son la metáfora que demuestra que cada miembro es un astro del deporte.
- ✓ En el centro se encuentra un jugador y una pelota, representando la finalidad de ASVEDEQUE, el fútbol. También se encuentra una figura femenina representando la integración de las mujeres a la asociación en distintas actividades deportivas

ASVEDEQUE, también debe de contar con un lema que sirva como un factor que permita identificarla y su propósito fundamental dirigido al público que será utilizado como elemento importante de la publicidad que elabore la institución.

El Slogan propuesto a la asociación significa lo siguiente:

El fútbol se vive desde la más tierna infancia, esta afición se transmite de generación a generación y crece hasta llegar a convertirse para muchos en una auténtica pasión.

La edad es un estado mental, depende del propio interés y lo que uno mismo cree que puede hacer.

Es de ahí donde surge la idea de incluir la frase:



“La pasión por el fútbol no envejece...”

10. Proceso de elaboración de estrategias a través de la matriz FODA

La matriz FODA es un instrumento importante que ayudará a la alta dirección a desarrollar los cuatro tipos de estrategias.

El propósito de cada componente consistirá en generar estrategias alternativas viables que favorezcan al desarrollo de la institución.

La ilustración siguiente contiene la propuesta de una matriz FODA para establecerla en la asociación.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas. 2. Alta demanda de equipos. 3. Intereses de los aficionados frente a las actividades que realiza ASVEDEQUE. 4. Promocionar las instalaciones del salón de usos múltiples. 5. Capacitaciones a los miembros de la asociación. 6. Financiamiento para nuevos proyectos. 7. Interés del género femenino para participar en actividades físicas y deportivas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de instituciones con mismos fines. 2. Pandillas. 3. Existencia de personas con intereses particulares y ajenos al desarrollo de la asociación. 4. Las demandas sostenidas por los asociados sin solución a sus requerimientos, generen insatisfacción e incredulidad. 5. Factor climático adverso. 6. Recesión económica y desempleo.
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de endeudamiento. 2. Calidad en el servicio que ofrece. 3. Competencia equilibrada. 4. Buena imagen institucional. 5. Patrimonio en bienes inmuebles con valor significativo. 6. La asociación cumple con la legislación establecida en el país. 7. A pesar de no contar con un manual de procedimientos administrativos se sigue los lineamientos indicados en los diferentes dispositivos legales vigentes. 8. Creación de comités. 	
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de plan estratégico. 2. Falta de comunicación. 3. Falta de conocimientos administrativos. 4. La estructura organizacional no se encuentra debidamente implementada por la carencia de soporte técnico. 5. Escasa capacidad de gestión de autoridades. 6. Insuficiente promoción del desarrollo infraestructural. 7. Celo con sus instalaciones. 	

11. Cruce de variables y estrategias

	F	D
O	FO	DO
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la calidad de servicio que la institución ofrece, para contribuir a la alta demanda de equipos (O2, F2). Aprovechar el interés de los aficionados, fortaleciendo la buena imagen de la asociación (O3, F4). Explotar los recursos inmuebles promocionándolos para su uso en otras actividades que generen ingresos (O4, F5). Valerse de su capacidad de pago obteniendo financiamiento para invertir en nuevos proyectos (O6, F1). Capacitar a los miembros para fortalecer la creación de comités propuestos (O5, F8). Aprovechar las instalaciones de la asociación creando actividades físicas y deportivas enfocadas al género femenino (O7, F5). 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un plan estratégico que permita establecer alianzas estratégicas (O1, D1). Capacitar a las autoridades para mejorar la gestión administrativa (O5, D5).
A	FA	DA
	<ul style="list-style-type: none"> Conservar la calidad en el servicio que se ofrece para no ser afectados por el ingreso de instituciones con mismos fines (A1, F2). 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un plan de publicidad de las instalaciones y eventos para contrarrestar el aumento de la competencia (D6, A1) Implementar una estructura organizacional que permita establecer responsabilidades tomando en cuenta conocimientos técnicos que faciliten la toma de decisiones y así satisfacer las necesidades de los asociados (D4, A4).

12. Clasificación de estrategias por áreas funcionales

a) Estrategias de Mercadeo:

1. Fortalecer la calidad de servicio que la institución ofrece, para contribuir a la alta demanda de equipos.
2. Aprovechar el interés de los aficionados, fortaleciendo la buena imagen de la asociación.
3. Explotar los recursos inmuebles promocionándolos para su uso en otras actividades que generen ingresos.
4. Conservar la calidad en el servicio que se ofrece para no ser afectados por el ingreso de instituciones con mismos fines.
5. Aprovechar las instalaciones de la asociación creando actividades físicas y deportivas enfocadas al género femenino.
6. Implementar un plan de publicidad de las instalaciones y eventos para contrarrestar el aumento de la competencia.

b) Estrategias Financieras:

7. Valerse de su capacidad de pago obteniendo financiamiento para invertir en nuevos proyectos.

c) Estrategias Administrativas:

8. Capacitar a los miembros para fortalecer la creación de comités propuestos.
9. Implementar un plan estratégico que permita establecer alianzas estratégicas.
10. Capacitar a las autoridades para mejorar la gestión administrativa.
11. Implementar una estructura organizacional que permita establecer responsabilidades tomando en cuenta conocimientos técnicos que faciliten la toma de decisiones y así satisfacer las necesidades de los asociados.

13. Plan para la implementación de estrategias

Estrategia 1: Fortalecer la calidad de servicio que la institución ofrece, para contribuir a la alta demanda de equipos.

Objetivo	Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Presupuesto	2015		2016		2017		2018		2019		2020		Responsable
					Semestres												
					I	II	I	II									
Aumentar la membresía en la asociación brindando un buen servicio.	Desarrollar nuevas ligas o torneos que cubran la demanda de los existentes y nuevos equipos	Aumentar los participantes y por ende, la membresía	Trofeos Árbitros Papelería	\$200.00 \$300.00 \$200.00													Junta Directiva Comité de torneos
	Agilizar los procesos administrativos de los equipos	Acortar tiempos de inscripción.	Papelería Personal encargado	\$200.00													Secretarias Comité de torneos
		Eficacia en la planeación y ejecución de torneos															
Desarrollar evaluaciones periódicas para cubrir las necesidades que puedan surgir.	Identificar necesidades no cubiertas.	Papelería Reuniones	\$50.00													Asamblea general Junta Directiva	
	Establecer un método de control y eficiencia																
Monto estimado				\$950.00													

Estrategia 2: Aprovechar el interés de los aficionados fortaleciendo la nueva imagen de la asociación.

Objetivo	Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Presupuesto	2015		2016		2017		2018		2019		2020		Responsable
					Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		
					I	II											
Crear un posicionamiento entre las preferencias de los participantes y aficionados a los eventos, y que estos propaguen la idea para aumentar la afluencia de personas.	Desarrollar publicidad a los eventos deportivos.	Dar a conocer las actividades que se llevan a cabo en la asociación.	Afiches	\$50.00													Presidente de Junta Directiva
			Anuncios	\$500.00													
			Boletines informativos	\$200.00													
	Establecer un logo y eslogan que identifique a la asociación.	Crear una marca en la mente de las personas relacionadas. Establecer una identidad para la asociación.	Banners	\$50.00													Proveedores diversos
			Artículos promocionales	\$1,000.00													
			Imágenes en redes sociales														
Monto estimado				\$1,800.00													

Estrategia 3: Explotar los recursos inmuebles promocionándolos para su uso en otras actividades que generen ingresos.

Objetivo	Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Presupuesto	2015		2016		2017		2018		2019		2020		Responsable
					Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		
					I	II											
Obtener ingresos a través de los recursos inmuebles con los que cuenta la asociación.	Crear nuevos programas deportivos.	Mayores ingresos.	Personal	\$300.00													Comité de proyectos Comité de torneos Mantenimiento
		Ampliación de disciplinas deportivas.	Infraestructura	\$1,000.00													
	Establecer vínculos con ONG'S de otra índole.	Contribuir con la comunidad, siendo parte de proyectos que beneficien a más personas.	Infraestructura	\$100.00													Junta Directiva Comité de proyectos
Monto estimado				\$1,400.00													

Estrategia 4: Conservar la calidad en el servicio que se ofrece para no ser afectados por el ingreso de instituciones con mismos fines.

Objetivo	Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Presupuesto	2015		2016		2017		2018		2019		2020		Responsable
					Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		
					I	II											
Mantener el liderazgo en la calidad de servicio aplicando la mejora continua.	Mantenerse a la vanguardia tomando en cuenta los cambios que surgen en el entorno.	Actualización de procesos. Evitar la obsolescencia.	Internet Capacitaciones en ciertos temas de mejora continua.	\$30.00													Junta Directiva Capacitadores
				\$200.00													
Monto estimado				\$230.00													

Estrategia 5: Aprovechar las instalaciones de la asociación creando actividades físicas y deportivas enfocadas al género femenino.

Objetivo	Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Presupuesto	2015		2016		2017		2018		2019		2020		Responsable
					Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		
					I	II											
Integrar a las mujeres en la asociación creando espacios que contribuyan a mejorar su salud.	Ligas de fútbol femenino	Inculcar el fútbol femenino en el municipio	Trofeos	\$200.00													Junta Directiva Comité de torneos
			Árbitros	\$300.00													
			Papelería	\$200.00													
	Programas de ejercicios aeróbicos	Crear conciencia de la necesidad de practicar ejercicios	Instructor	\$200.00													Comité de proyectos y de primeros auxilios
			Equipo de sonido	\$300.00													
Monto estimado				\$1,200.00													

Estrategia 6: Implementar un plan de publicidad de las instalaciones y eventos para contrarrestar el aumento de la competencia.

Objetivo	Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Presupuesto	2015		2016		2017		2018		2019		2020		Responsable
					Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		
					I	II											
Diseñar un plan de publicidad para llegar a más personas y competir con instituciones similares.	Promocionar las instalaciones de ASVEDEQUE.	Incrementar los ingresos.	Afiches	\$30.00													Presidente de Junta Directiva Junta Directiva
			Banners	\$50.00													
			Anuncios en medios de comunicación	\$500.00													
Monto estimado				\$580.00													

Estrategia 7: Valerse de su capacidad de pago obteniendo financiamiento para invertir en nuevos proyectos.

Objetivo	Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Presupuesto	2015		2016		2017		2018		2019		2020		Responsable
					Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		
					I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	
Invertir en nuevos proyectos que favorezcan el crecimiento de la asociación.	Hacer un estudio sobre qué proyectos son viables para ponerlos en marcha en la asociación.	Ejecución del proyecto que favorecerá a la expansión de la asociación.	Ingeniero	\$600.00													Comité de proyectos
	Realizar un análisis financiero que demuestre la capacidad de endeudamiento de la institución.	Conocer la liquidez y la capacidad de endeudamiento con la que cuenta la institución. Invertir en nuevos proyectos.	Contador	\$200.00													Junta Directiva
	Monto estimado				\$800.00												

Estrategia 8: Capacitar a los miembros para fortalecer la creación de comités propuestos

Objetivo	Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Presupuesto	2015		2016		2017		2018		2019		2020		Responsable
					Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		
					I	II											
Incentivar por medio de capacitaciones a los miembros de la asociación para que se comprometan e involucren con la institución.	Capacitación	Motivación Compromiso Personal competente.	Personal con experiencia en capacitación. Computadora Retroproyector	\$200.00	■		■		■		■		■		■		Junta Directiva
	Fomento de clima laboral.	Trabajo en equipo. Buenas relaciones interpersonales	Papel Computadora Material didáctico.	\$100.00		■		■		■		■		■		■	Junta Directiva
	Monto estimado			\$300.00													

Estrategia 9: Implementar un plan que permita establecer alianzas estratégicas.

Objetivo	Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Presupuesto	2015		2016		2017		2018		2019		2020		Responsable
					Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		
					I	II											
Crear estrechas relaciones con otras instituciones que persigan sus mismos fines.	Buscar instituciones interesadas en los proyectos de la asociación.	Llegar a un acuerdo.	Gasolina Papelería Refrigerio	\$100.00													Junta Directiva
	Presentar propuestas a las instituciones públicas o privadas.	Aceptación de propuesta y creación de alianza estratégica.	Papel Computadora Impresora	\$50.00													Junta Directiva
	Monto estimado			\$150.00													

Estrategia 10: Capacitar a las autoridades para mejorar la gestión administrativa.

Objetivo	Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Presupuesto	2015		2016		2017		2018		2019		2020		Responsable
					Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		
					I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	
Mejorar la gestión administrativa para que los responsables desarrollen aptitudes que favorezcan la dirección de la asociación.	Fomentar el liderazgo.	Cumplimiento eficaz y eficiente de las actividades administrativas.	Papel Computadora Material didáctico.	\$100.00													Junta Directiva
	Capacitación	Personal con capacidades técnicas e ideas innovadoras.	Personal con experiencia en capacitación. Computador Retroproyector	\$300.00													Junta Directiva
	Monto estimado				\$400.00												

Estrategia 11: Implementar una estructura organizacional que permita establecer responsabilidades tomando en cuenta conocimientos técnicos que faciliten la toma de decisiones y así satisfacer las necesidades de los asociados.

Objetivo	Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos	Presupuesto	2015		2016		2017		2018		2019		2020		Responsable
					Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		
					I	II											
Diseñar una estructura que especifique las actividades que corresponden a cada persona según su puesto de trabajo en la asociación.	Llevar un control de las actividades desempeñadas por cada miembro.	Mayor organización en las tareas de cada puesto de trabajo.	Papelería Computadora Impresora Marco	\$50.00													Junta Directiva
	Definir jerarquía.	Evitar la dualidad de mando.		\$0.00													Junta Directiva
	Monto estimado			\$50.00													

Costo de implementación de plan estratégico

Nº	Estrategia	Monto estimado
1	Fortalecer la calidad de servicio que la institución ofrece, para contribuir a la alta demanda de equipos.	\$ 950.00
2	Aprovechar el interés de los aficionados, fortaleciendo la buena imagen de la asociación.	\$1,800.00
3	Explotar los recursos inmuebles promocionándolos para su uso en otras actividades que generen ingresos.	\$1,400.00
4	Conservar la calidad en el servicio que se ofrece para no ser afectados por el ingreso de instituciones con mismos fines.	\$230.00
5	Aprovechar las instalaciones de la asociación creando actividades físicas y deportivas enfocadas al género femenino.	\$1,200.00
6	Implementar un plan de publicidad de las instalaciones y eventos para contrarrestar el aumento de la competencia.	\$580.00
7	Valerse de su capacidad de pago obteniendo financiamiento para invertir en nuevos proyectos.	\$800.00
8	Capacitar a los miembros para fortalecer la creación de comités propuestos.	\$300.00
9	Implementar un plan que permita establecer alianzas estratégicas.	\$150.00
10	Capacitar a las autoridades para mejorar la gestión administrativa.	\$400.00
11	Implementar una estructura organizativa que permita establecer responsabilidades tomando en cuenta conocimientos técnicos que faciliten la toma de decisiones y así satisfacer las necesidades de los asociados.	\$50.00
Total Monto estimado		\$7,860.00

Ejecución del Plan Estratégico

El proceso de ejecución iniciará con la presentación del Plan Estratégico propuesto a la Junta Directiva de ASVEDEQUE, para su análisis y aprobación. Posteriormente será comunicado a la Asamblea General de asociados.

Implementación del Plan Estratégico

Poner en marcha el plan antes mencionado al interior de ASVEDEQUE, estará a cargo del Presidente de la asociación, quién deberá comunicar y explicar las tareas que les corresponden realizar a cada uno de los miembros de la institución; siendo primordial que logre motivarlos para que se comprometan con el cumplimiento de los objetivos que han sido establecidos.

Para tal fin se debe crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo que apoye la ejecución, a través del establecimiento de políticas que lo respalden. El liderazgo interno ejercido por los directivos de la asociación será el factor clave para la práctica en forma exitosa del plan.

Control Estratégico

Los delegados de llevar a cabo esta tarea serán los miembros pertenecientes a la Junta Directiva de la asociación; ellos se encargarán de verificar que el Plan Estratégico sea ejecutado adecuadamente y de comprobar el cumplimiento de los objetivos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Libros

- ❖ Armijo, Marianela; Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público. ILPES/EPAL 2009.
- ❖ Beckhard, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.
- ❖ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 5ª edición. editorial McGraw-Hill, Colombia. 2000
- ❖ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. "el capital de las organizaciones"9º edición.
- ❖ Fordyce, Jack K. Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos
- ❖ Francés, Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, primera edición, Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2006
- ❖ Fred R, David. Conceptos de Administración Estratégica, Pearson educación, México, 2003
- ❖ Fundamentos del Marketing 8ª Edición, Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (Pearson Educación: México, 2008) Págs. 363,370.
- ❖ Gómez Ceja Guillermo. Planeación y organización de empresas, cuarta edición, Pearson Education, 2003
- ❖ Goodstein Leonard, Nolan Timothy y Pfeiffer J. William. Applied Strategic Planning – How to develop a plan that really Works. McGraw-Hill, Inc. USA.
- ❖ Huse, Edgar F. Huse, Organization Development and Change. West Publishing Co., 1975, pág. 7.
- ❖ Keith, Davis. Comportamiento Humano en las organizaciones. Editorial McMillan-Collier. Inglaterra. 1997.
- ❖ Martínez, D. y Milla, A. (2005) "la elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral". España: Díaz de Santos.
- ❖ Ortiz Frida, García María del Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial Limusa. México 2005. Pág. 64.

- ❖ Philip Kotler, Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, octava edición, Prentice Hall, México, 2006.
- ❖ México: Fondo Educativo Interamericano, 1973, p. 10
- ❖ Rodríguez M., Darío. Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega 2005
- ❖ Thompson, Administración Estratégica, 18º edición, McGraw Hill
- ❖ Wheelen L., Hunger Thomas, David J. Administración estratégica y política de negocios. Décima edición, Pearson educación, México, 2007.
- ❖ Zapata Álvaro, Teorías contemporáneas de la organización y del management, Eco Ediciones, Bogotá 2008

Trabajos de graduación

- ❖ Ayala Sánchez, Alfonso. Desarrollo regional: primera aproximación al caso Guanajuato. Guanajuato, México, Universidad de Guanajuato, 1982.
- ❖ Calles Sánchez, Jose Carlos y otros “Plan Estratégico orientado a fortalecer la gestión administrativa y operativa de los proyectos impulsados por la Asociación Nuevo Amanecer de El salvador (ANADES)”, UES año 2011, págs. 47 y 48.
- ❖ Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el ministerio de turismo de El Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2010.
- ❖ Duran, Roxana De la Paz, Metodología para la planificación financiera, aplicable a los programas de crédito de las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro en El Salvador. Tesis UCA
- ❖ Guardado Guardado José Alex Osmín, Estudio de factibilidad para la creación de una Organización no gubernamental (ONG), encargada de elaborar Y gestionar proyectos de desarrollo local, para las Comunidades más pobres del municipio de Comasagua del Departamento de La Libertad, Tesis UES
- ❖ Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque, departamento de San Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2011.

Páginas web

- ❖ <http://biblio2.ugb.edu.sv/bvirtual/8908/capitulo2.pdf>
- ❖ <http://definicion.de/metodo-cientifico>
- ❖ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- ❖ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/993/administracion%20estrategica.html>
- ❖ <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.html>
- ❖ <http://www.goldservice.com.sv/constitucion-sociedades4-sp.php>

Leyes

- ❖ Ley de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro de El Salvador, Capítulo I, Disposiciones Generales Art.9, Capítulo II Asociaciones Art. 11, Capítulo III Asociaciones Art.18.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

GLOSARIO

- 1. Administración:** La administración es para Ordway Tead (1956): "el conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos".
- 2. Anglicanismo:** Término utilizado para denotar la creencia religiosa y la posición de los miembros de la Iglesia Establecida de Inglaterra y de las iglesias comulgantes en las posesiones británicas, los Estados Unidos (ver Iglesia Episcopal) y otros lugares. Incluye a los que han aceptado la obra de la Reforma Inglesa personificada en la Iglesia de Inglaterra o las iglesias resultantes en otros países que se han adherido, al menos en lo sustancial, a sus doctrinas, su organización y su liturgia.
- 3. Asociaciones:** Todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.
- 4. Clima Organizacional:** El clima de una organización constituye la «Personalidad» de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.
- 5. Competitividad:** Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

6. **Control:** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.
7. **CORDES:** Fundación Salvadoreña Para la Cooperación y Desarrollo de la Comunidad.
8. **CREFAC:** Centro de Reorientación Familiar y Comunitario.
9. **Desarrollo Organizacional:** Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.
10. **Dirección:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.
11. **Empresa:** Se le puede considerar como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.
12. **Estrategia:** Denota un programa general de acción y un empleo de recursos para obtener objetivos amplios, las estrategias muestra la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos.

- 13. FASTRAS:** Fundación de los Trabajadores Salvadoreños para la Solidaridad y Autogestión.
- 14. FEPADE:** Fundación Empresarial Para el Desarrollo Educativo.
- 15. FUSADES:** Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social.
- 16. Integración:** Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.
- 17. Liderazgo:** Es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas o de trabajar en un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos e incentivarles para trabajar por un objetivo común.
- 18. Membresía:** Condición de miembro de una entidad.
- 19. Metas:** Cubren el intento de la organización, definiendo que se debe obtener a través del esfuerzo sostenido en el largo plazo.
- 20. Negocio:** Ocupación, actividad o trabajo que se realiza para obtener un beneficio, especialmente el que consiste en realizar operaciones comerciales, comprando y vendiendo mercancías o servicios.
- 21. Objetivo:** Especifica que debe lograrse en un periodo de tiempo, de modo que se progresa hacia cada objetivo (cuando).
- 22. ONG'S:** Organizaciones No Gubernamentales.

- 23. Organización:** La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.
- 24. Plan:** Se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.
- 25. Planeación estratégica:** Es el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de (imaginan) su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro.
- 26. Planeación:** Es el proceso de establecer objetivos y elegir, antes de tomar acción, los más adecuados medios de lograr estos objetivos. Planear es decidir por anticipado. Es el proceso de decidir antes de que se requiera la acción.
- 27. Proceso Administrativo:** Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.
- 28. Sinergia:** Es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.



ANEXO Nº 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Guía de entrevista dirigida a Junta Directiva de ASVEDEQUE.

La presente guía de preguntas tiene como finalidad recopilar información sobre la institución, para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque (ASVEDEQUE); relacionado con el Plan Estratégico.

Tenga en cuenta que la información recopilada será manejada de forma confidencial y con fines académicos. De antemano, se agradece su colaboración.

Actividad que desempeña: _____

1. ¿Cuenta ASVEDEQUE con un Plan Estratégico definido? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es la finalidad que persigue la asociación como entidad sin fines de lucro?
3. ¿Cuenta con logotipo y slogan definido que identifique a la asociación de otras instituciones?
4. ¿Qué requisitos deben cumplir las personas para ser miembro de la asociación?
5. ¿Qué proceso se realiza para aprobar el ingreso de nuevos asociados?
6. ¿Qué técnicas emplea la asociación para aumentar la membresía?
7. ¿Cómo juzga la forma en que es administrada ASVEDEQUE?
8. ¿Qué problemas considera que posee la institución actualmente respecto a su administración?
9. ¿Considera que la asociación cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo sus actividades?
10. ¿El personal que labora en ASVEDEQUE se encuentra informado sobre los objetivos que pretende cumplir para el presente año?

11. ¿Considera usted que los empleados cuentan con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para desempeño de sus actividades?
12. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento internas y externas con las que se cuentan?
13. ¿Qué proyectos de inversión se han realizado y se tienen previstos?
14. ¿Cuenta ASVEDEQUE con las fuentes de financiamiento necesarias para realizar sus proyectos de inversión?
15. A nivel interno ¿Cuáles serían las fortalezas y debilidades de la asociación?
16. A nivel externo ¿Cuáles serían las oportunidades y amenazas de la asociación?
17. ¿En qué sentido la delincuencia está afectando las labores en la asociación?
18. ¿Qué métodos publicitarios ocupa la asociación?
19. ¿Qué estrategias emplea actualmente la asociación?



ANEXO Nº 3
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Cuestionario dirigido a miembros de ASVEDEQUE.

Solicitamos de su valioso apoyo para completar el siguiente cuestionario con información veraz, para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque (ASVEDEQUE); relacionado con el Plan Estratégico.

Tenga en cuenta que la información recopilada será manejada de forma confidencial y con fines académicos. De antemano, se agradece su colaboración.

Objetivo: Verificar si la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque (ASVEDEQUE), está aplicando la planeación estratégica.

Indicaciones: Marque con una “x” y complete las interrogantes que a continuación se le plantean.

A. Generalidades de los miembros de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque:

a) Género:

Femenino Masculino

b) Edad:

20- 30 años 1-40 años 1-50 años 60 años

Mayores de 60 años

c) Tiempo que tiene de pertenecer a la asociación

- De 0-5 años
- De 6-10 años
- De 11 años a más

B. Contenido

1. ¿Existe un plan estratégico definido (misión, visión, objetivos, metas, etc.) dentro de la asociación? Si su respuesta es **SI**, conteste la pregunta 2 y si es **NO** continúe con la pregunta 3.

Sí No

Objetivo: Conocer si existe un plan estratégico en la asociación.

2. Señale los aspectos que considera posee la asociación:

Misión Metas Estrategias
Visión Políticas Reglamentos
Objetivos Estructura organizacional Presupuesto
Otros _____

Objetivo: Investigar los diferentes componentes de un plan estratégico con los que la asociación cuenta.

3. ¿Considera usted que contar con una declaración de visión bien establecida le ayudaría a conocer hacia donde se dirige ASVEDEQUE?

Sí No

Objetivo: Diagnosticar la aceptación por parte de los miembros al establecer una visión para conocer el rumbo de la asociación.

4. ¿Qué valores se practican en la asociación?

Compañerismo Responsabilidad Solidaridad
Compromiso Honestidad Humanismo
Transparencia Trabajo en equipo Respeto
Otros _____

Objetivo: Conocer los valores que se practican en ASVEDEQUE.

5. Si se llegara a implementar un plan estratégico en la asociación, ¿Considera que contribuirá a incrementar las membresías y mejorar su desempeño?

Sí No Tal vez

Objetivo: Definir si la implementación de un plan estratégico contribuiría al desarrollo de la asociación.

6. ¿Existe una estructura organizacional formal y definida?

Sí No

Objetivo: Identificar si existe en la asociación una estructura organizacional formal.

7. ¿Quién es el encargado de delegar las actividades según su responsabilidad dentro de la asociación?

- Presidente de junta directiva
- Junta directiva en conjunto
- Todos los miembros de ASVEDEQUE
- Otros, especifique

Objetivo: Establecer quién es el encargado de asignar las actividades en ASVEDEQUE.

8. ¿Existe por escrito y actualizado las actividades y responsabilidades tanto de miembros como empleados de la asociación?

Sí No

Objetivo: Investigar si existe un control de las actividades que realiza cada uno de los miembros.

9. ¿Realiza actividades ajenas a sus responsabilidades dentro de la asociación? (Si su respuesta es **SI**, pase a la siguiente pregunta, y si es **NO**, pase a la pregunta 11)

Sí No

Objetivo: Determinar si los miembros realizan actividades que no les corresponden.

10. ¿Con qué frecuencia realiza funciones ajenas a su puesto dentro de la asociación?

- Siempre
- Casi siempre
- De vez en cuando

Objetivo: Establecer con qué frecuencia los miembros de la asociación realizan actividades que no les corresponden.

11. Cuando existe un problema en la asociación, ¿Quién es el encargado de tomar decisiones?

- Presidente de junta directiva
- Junta directiva en conjunto
- Todos los miembros de ASVEDEQUE
- Otros, especifique

Objetivo: Conocer quién es el responsable de tomar las decisiones en la asociación.

12. ¿Cómo califica la manera en que la asociación se ha ido desempeñando hasta ahora?

- Excelente (de 9 a 10)
- Muy bueno (de 7 a 8)
- Bueno (de 5 a 6)
- Regular (de 3 a 4)
- Deficiente (de 1 a 2)

Objetivo: Evaluar el desempeño de la asociación.

13. ¿Considera que una administración formal lograría mejorar los ingresos y el funcionamiento de ASVEDEQUE?

Sí No

¿Por qué?

Objetivo: Determinar si una administración formal contribuiría al desarrollo de la asociación.

14. ¿Considera usted que sería conveniente realizar publicidad a la asociación? (si responde **SI** luego de justificar su respuesta pase a la siguiente pregunta y si responde **NO** después de justificar su respuesta continúe con la pregunta 16).

Sí No

¿Por qué?

Objetivo: Conocer si al darle publicidad a la asociación sería beneficioso o perjudicial.

15. ¿Qué medio publicitario creería provechoso para promover la asociación?
(señale las opciones que considere convenientes)

Televisión	<input type="checkbox"/>	Banners	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	Hojas volantes	<input type="checkbox"/>
Periódico	<input type="checkbox"/>	Vallas publicitarias	<input type="checkbox"/>
Publicidad en cadena	<input type="checkbox"/>	Otros_____	

Objetivo: Determinar qué medio publicitario consideran los miembros favorables para promover la asociación.

16. ¿La asociación cuenta con alianzas estratégicas ya sea con una institución pública o privada?

Sí No

Objetivo: Investigar si la asociación tiene alianzas estratégicas con instituciones que compartan sus mismos fines.

17. ¿De qué manera considera que la asociación podría aumentar sus ingresos y membresía?

Objetivo: Conocer la opinión de los miembros respecto a nuevas ideas que ayuden al desarrollo de la organización.

18. ¿Conoce si ASVEDEQUE tiene proyectos a implementar en un futuro? (si su respuesta es **SI** pase a la siguiente pregunta, si es **NO** continúe con la pregunta 20)

Sí No

Objetivo: Conocer si la asociación desarrollará nuevos proyectos que favorezcan a la incrementación de la membresía y por consiguiente generar mayores ingresos.

19. De la siguiente lista de proyectos seleccione o sugiera uno de los que usted cree son viables para que lo ponga en marcha la asociación.

Nueva cancha en el papy fútbol

Ampliación del complejo deportivo

Otro local de usos múltiples

Otros _____

Objetivo: Determinar qué nuevos proyectos contribuirían al incremento de membresías en ASVEDEQUE.

20. ¿Está de acuerdo con que exista un clima organizacional que permita realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de los directivos sin temor a represalias?

Sí No

Objetivo: Verificar si existe un clima organizacional idóneo en el que los miembros tengan las mismas oportunidades de expresión.

21. ¿Existen incentivos para los miembros y empleados de la asociación?

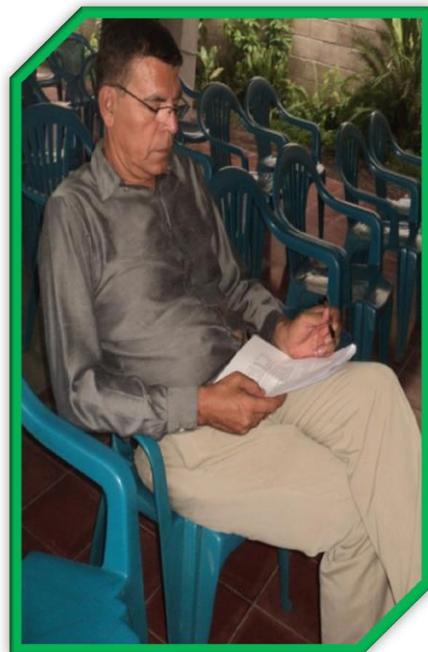
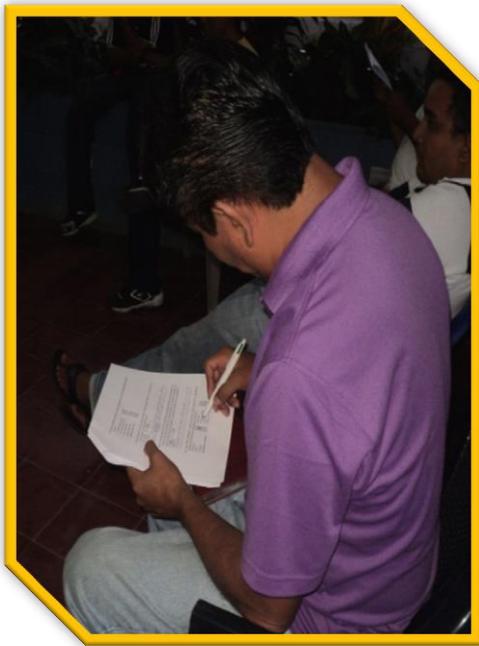
Sí No Algunas veces

Objetivo: Identificar si existen incentivos que motiven a los miembros a pertenecer en la asociación.

ANEXO Nº 4

FOTOGRAFÍAS DE LA ENTREVISTA REALIZADA EN ASVEDEQUE





**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INFORMATIVAS SOBRE LA PROPUESTA PARA LA ASOCIACIÓN DE VETERANOS
DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE.**

ANEXO Nº 5

Nº	SEMANAS	SEMANA 1						SEMANA 2						SEMANA 3					
	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	Reunión para entrega del Plan Estratégico propuesto al presidente de ASVEDEQUE.	■																	
2	Análisis y aprobación del Plan Estratégico por parte del presidente de la Asociación.	■																	
3	Presentación de la propuesta ante Junta Directiva.	■																	
4	Toma de decisión para considerar la propuesta y presupuesto para implementación, por parte de la Junta Directiva.		■	■	■	■	■												
5	Presentación de la propuesta ante la Asamblea General.							■											
6	Puesta en marcha del plan por parte de la asociación.								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

No se incluye la evaluación en el cronograma porque no se realizará, la encargada de llevarla a cabo y tomar decisiones respecto a cómo se ha ido desarrollando el plan estratégico es la asociación misma.

La ejecución del plan también queda a disposición de ASVEDEQUE, ellos decidirán, después de la exposición, si se lleva a la práctica.

ANEXO N° 6
Brochure (Frente)

Sé parte de nuestra
familia de jugadores
y goza de los
diversos beneficios
que te ofrecemos!!



ASÓCIATE YA!!!



ASVEDEQUE

Asociación de Veteranos
Deportistas de
Quezaltepeque



Visítanos en : Fincal Avenida
Independencia, Lotificación Santa
Cruz casa número 7 y 8, Barrio nuevo,
Quezaltepeque, La Libertad.
Contáctanos: al 2399-7122

Brochure (Reverso)

Misión

"Somos una asociación sin fines de lucro con el propósito de promover la práctica del fútbol, mediante la organización de actividades deportivas, considerando su carácter educativo, cultural y a la vez generando hábitos de vida saludable, relaciones interpersonales sanas en busca del mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad y el desarrollo físico en adultos, especialmente en las personas veteranas de Quezaltepeque".

Beneficios

Inscripción de equipo (máximo 15 jugadores) \$22.00

Mensualidad \$11.00

- ENTRADA GRATUITA AL COMPLEJO
- USO DEL SALÓN DE USOS MÚLTIPLES SIN COSTO
- SEGURO MÉDICO, Y MÁS



Visión

"Ser una asociación que cuenta con alianzas estratégicas vinculando las instituciones públicas y privadas como aliados vitales de los proyectos, articulando esfuerzos para aumentar e impulsar el desarrollo tanto de jóvenes como adultos mayores de Quezaltepeque insertándolos al deporte, ofreciendo a la comunidad la posibilidad de sano esparcimiento, recreación y convivencia familiar, generando una transformación cultural y bienestar social a través del fútbol, llegando a ser reconocidos como una institución deportiva y social a nivel nacional".

ANEXO N° 7

Afiche



Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque

ASVEDEQUE

TE INVITA A SUS EVENTOS DEPORTIVOS!!!



Asóciate y sé parte de nuestra familia de jugadores y goza de los diversos beneficios que te ofrecemos!!

Visítanos en :Final Avenida Independencia, Lotificación Santa Cruz casa número 7 y 8, Barrio nuevo, Quezaltepeque, La Libertad.

Contáctanos: al 2399-7122





DIARIO OFICIAL



DIRECTOR: Edgar Antonio Mendoza Castro

TOMO N° 395

SAN SALVADOR, MIERCOLES 2 DE MAYO DE 2012

NUMERO 79

La Dirección de la Imprenta Nacional hace del conocimiento que toda publicación en el Diario Oficial se procesa por transcripción directa y fiel del original, por consiguiente la institución no se hace responsable por transcripciones cuyos originales lleguen en forma ilegible y/o defectuosa y son de exclusiva responsabilidad de la persona o institución que los presentó. (Arts. 21, 22 y 23 Reglamento de la Imprenta Nacional).

SUMARIO

Pág.

Pág.

ORGANO EJECUTIVO

ORGANO JUDICIAL

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA

Escritura pública, estatutos de la Fundación Cristiana El Salvador para Cristo y Decreto Ejecutivo No. 9, declarándola legalmente establecida, aprobándole sus estatutos y confiriéndole el carácter de persona jurídica..... 4-13

Acuerdos Nos. 778-D y 167-D.- Autorizaciones para el ejercicio de la abogacía en todas sus ramas..... 57

RAMO DE GOBERNACIÓN

INSTITUCIONES AUTONOMAS

ALCALDÍAS MUNICIPALES

Estatutos de "Asociación Psicopedagógica Proyecto Libre El Izote", "Asociación Coordinadora para el Desarrollo Integral de Tacuba", "Iglesia Cristiana la Luz de Cristo" e "Iglesia Misión Evangélica de Restauración y Sanidad Divina Internacional" y Acuerdos Ejecutivos Nos. 328, 275, 79 y 109, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica..... 14-45

Decreto No. 1.- Reforma a la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Complejo Deportivo "Victoria Gasteiz", y Hostal y Restaurante "Los Ranchos", en el municipio de Nejapa..... 58-59

Nuevos estatutos de la asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque y Acuerdo Ejecutivo No. 107, aprobándolos..... 46-54

Decreto No. 2.- Reforma a la Ordenanza Reguladora de Tasas por Servicios Municipales de Candelaria, departamento de Cuscatlán..... 59-60

MINISTERIO DE EDUCACIÓN RAMO DE EDUCACIÓN

Acuerdo No. 15-1596.- Creación, nominación y funcionamiento del Colegio "Agatha Christie", a funcionar en el municipio de San Salvador..... 55

Decreto No. 2.- Ordenanza Municipal para la Prevención, Mitigación y Gestión de Riesgo de Desastres, del municipio de San Martín..... 61-69

Acuerdos Nos. 15-0293, 15-0356 y 15-0419.- Reconocimiento de estudios académicos..... 56-57

Decreto No. 3.- Reforma a la Ordenanza Reguladora del Funcionamiento e Instalación de Estructura de Alta Tensión, del municipio de Chapeltique..... 70-72

NÚMERO CIENTO TREINTA Y SEIS. LIBRO SEXTO. En la ciudad de Quezaltepeque del departamento de La Libertad, a las diecisiete horas del día veintiséis de septiembre de dos mil once. ANTE MI: ISMAEL FRANCISCO MIRANDA SANTOS, Notario, del domicilio de esta ciudad, comparece el señor MANUEL DE JESUS LÓPEZ QUINTANILLA, de cincuenta años de edad, Abogado, de este domicilio, a quien conozco e identifico con su Documento Único de Identidad número cero uno tres dos nueve seis ocho seis-cuatro, en su calidad de Presidente y por consiguiente representante legal de la ASOCIACIÓN DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE que se abrevia ASVEDEQUE, Asociación sin fines de lucro, de este domicilio, con Tarjeta de Identificación Tributaria número cero quinientos doce-doscientos sesenta mil doscientos ochenta y siete-ciento uno-siete, en adelante denominada "La Asociación", compareciendo además en calidad de Ejecutor Especial nombrado por la Asamblea General Extraordinaria para el otorgamiento de este instrumento. Personería que DOY FE de ser legítima y suficiente por haber tenido a la vista: a) Acta de constitución de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque, que se abrevia ASVEDEQUE, otorgada en esta ciudad, a las quince horas del día dos de agosto de mil novecientos ochenta y seis, donde se constituye como una entidad apolítica, no lucrativa, ni religiosa, cuyos fines serán el fomento del deporte en general entre personas veteranas y especialmente el fútbol, en la que consta la existencia legal de la Asociación. b) Los Estatutos de la Asociación aprobados por acuerdo número ochenta y siete del Órgano Ejecutivo de fecha veintiséis de febrero de mil novecientos ochenta y siete, publicados en el Diario Oficial el día once de mayo de ese mismo año, en los que consta la creación de la Asociación, que su duración es indefinida, que tiene personalidad jurídica, que su domicilio es el de esta Ciudad que la representación legal la tiene el Presidente de la Junta Directiva, quien es elegido por periodos de un año y puede otorgar actos como el presente; c) Certificación del acta correspondiente, expedida por la secretaria de la Junta Directiva de la Asociación, Licenciada Lidia Carolina Umaña de Rivas, en esta ciudad, a los veinticuatro días del mes de junio del año dos mil once, de la que consta que en sesión de Asamblea General celebrada el día veintiséis de abril del año dos mil once, se eligió a

Junta Directiva que fungirá a partir de esa fecha al veintiséis de abril del año dos mil doce, habiendo resultado electo Presidente de la Junta Directiva el compareciente señor Manuel de Jesús López Quintanilla, siendo ésta su legítima credencial inscrita al número ciento veintitrés, Libro cuarenta y tres del Registro de Organos de Administración y d) Certificación del acta respectiva, expedida por la Secretaria de la Junta Directiva de la Asociación, Licenciada Lidia Carolina Umaña de Rivas, en esta ciudad, a los treinta días del mes de agosto del año dos mil once, de la que consta que en sesión de Junta Directiva celebrada el día veintitrés de agosto del año dos mil once, los puntos de discusión fueron la verificación del QUORUM y la aprobación de la Reforma y Modificación de los Estatutos vigentes de la Asociación, derogando éstos y aprobando nuevos estatutos, nombrando al Presidente Ejecutor Especial para otorgar este instrumento Y EN LAS CALIDADES EN QUE ACTUA ME DICE: I- ANTECEDENTE: Que conforme con Acta de Fundación y Elección de los miembros de la primera Junta directiva de la Asociación, otorgada a las quince horas del día dos de agosto de mil novecientos ochenta y seis, se constituyó la ASOCIACIÓN DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE, que se abrevia ASVEDEQUE, como una entidad apolítica, no lucrativa, ni religiosa, cuyo fines serán el fomento del deporte en general entre personas veteranas y especialmente el fútbol, cuyos Estatutos fueron aprobados por acuerdo número ochenta y siete del Órgano Ejecutivo de fecha veintiséis de febrero de mil novecientos ochenta y siete, publicados en el Diario Oficial el día once de mayo de ese mismo año, en los que consta la creación de la Asociación, que su duración es indefinida, que tiene personalidad jurídica, que su domicilio es el de esta ciudad, que la representación legal la tiene el Presidente de la Junta Directiva, quien es elegido por periodos de un año y puede otorgar actos como el presente. II- ACUERDO: Que según certificación expedida en la ciudad de Quezaltepeque, el día treinta de agosto de dos mil once por la secretaria de la Junta Directiva de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque, Licenciada Lidia Carolina Umaña de Rivas en la asamblea General extraordinaria de dicha Asociación, celebrada en esta ciudad, a las dieciocho horas del día veintitrés de agosto del dos mil once de conformidad a lo establecido en el artículo veintiséis de los estatutos vigentes, y adecuando-

de la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro.- SE ACORDÓ por unanimidad de los miembros asistentes a la Asamblea, REFORMAR LOS ESTATUTOS VIGENTES DEROGÁNDOLOS EN SU TOTALIDAD Y APROBAR NUEVOS ESTATUTOS QUE REGIRÁN A LA ASOCIACIÓN. III-CUMPLIMIENTO DEL ACUERDO: En cumplimiento del acuerdo anteriormente relacionado, el otorgante, en las calidades con que actúa, en nombre y representación de la Asociación procede por este medio a REFORMAR LOS ESTATUTOS VIGENTES DE LA ASOCIACIÓN DEROGÁNDOLOS EN SU TOTALIDAD Y APROBANDO NUEVOS ESTATUTOS QUE REGIRÁN A LA ASOCIACIÓN, quedando a partir de este día, a futuro los estatutos de la Asociación, de la manera siguiente: Estatutos de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque. CAPITULO I. NATURALEZA, DENOMINACIÓN, DOMICILIO Y PLAZO. Artículo Uno. Creada en la ciudad de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad, la Asociación sin fines de lucro, de nacionalidad salvadoreña, que se denomina Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque, que se abrevia "ASVEDEQUE", su personalidad jurídica le fue otorgada por Acuerdo Ejecutivo número ochenta y siete, emitido en el Ramo del Interior, con fecha veintiséis de febrero de mil novecientos ochenta y siete, y publicado en el Diario Oficial Número ochenta y cuatro, Tomo Número doscientos noventa y cinco del once de mayo de ese mismo año, como una entidad apolítica, no lucrativa, ni religiosa, por lo que en los presentes estatutos se denominará "La Asociación". Artículo Dos. El domicilio de La Asociación es la ciudad de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad, pudiendo establecer filiales en todo el territorio de la República y fuera de él. Artículo Tres. La Asociación se ha constituido por tiempo indefinido. CAPITULO II. FINES U OBJETIVOS. Artículo Cuatro. Los fines u objetivos de la Asociación son: a) Fomentar y promover el deporte en general entre las personas veteranas en especial el fútbol, debido a su carácter unificador, educativo y cultural inspirada en la deportividad; b) Organizar y dirigir las competiciones de fútbol, en cualquiera de sus formas, que desarrolle la Asociación; c) La creación de Centros Deportivos y casas club, para el cumplimiento de los fines de la Asociación; d) Apoyar dentro de las posibilidades el deporte infanto juvenil; e) La celebración de convenios de cooperación

en el ámbito deportivo y cultural con las demás Asociaciones o Instituciones deportivas del país o del extranjero. CAPITULO III. DEL PATRIMONIO. Artículo cinco. El patrimonio de la asociación está constituido por: a) Las cuotas de los Miembros. b) Los fondos que se generen por ingreso a las instalaciones deportivas de la Asociación. c) Donaciones, herencias, legados, contribuciones de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, respectivamente. d) Todos los bienes muebles e inmuebles que adquiera y las rentas provenientes de los mismos de conformidad con la ley. Artículo seis. El Patrimonio es administrado por la Junta Directiva conforme a las directrices que le manifieste la Asamblea General. CAPITULO IV. DEL GOBIERNO DE LA ASOCIACIÓN. Artículo Siete. El gobierno de la Asociación será ejercido por: a) La Asamblea General; y b) La Junta Directiva. CAPITULO V. DE LA ASAMBLEA GENERAL. Artículo ocho. La Asamblea General, debidamente convocada, es la autoridad máxima de la Asociación y estará integrada por la totalidad de los miembros Activos y Fundadores. Artículo Nueve. La Asamblea General se reunirá ordinariamente una vez al año y extraordinariamente cuando fuere convocada por la Junta Directiva. La Asamblea General sesionará válidamente con la asistencia del cincuenta y uno por ciento como mínimo de los miembros en primera convocatoria y en segunda convocatoria, el día siguiente con los miembros que asistan, excepto en los casos especiales en que se requiera mayor número de asistentes. Las resoluciones de la Asamblea General serán acordadas con el voto favorable de la mayoría de los miembros activos presentes; excepto en los casos especiales en que se requiera una mayoría diferente. Artículo Diez. Todo miembro que no pudiera asistir a cualquiera de las sesiones de Asamblea General por motivos justificados podrá hacerse representar por escrito, por otro miembro. El límite de representaciones es de un miembro, llevando la voz y el voto de su representado. Artículo once. Son atribuciones de la Asamblea General: a) Elegir, sustituir y destituir total o parcialmente a los miembros de la Junta Directiva; b) Aprobar, reformar o derogar los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación; c) Aprobar y/o modificar los planes, programas o presupuesto anual de la Asociación; d) Aprobar o desaprobado la memoria Anual de Labores de la Asociación, presentada por la Junta Directiva; e) Fijar las cuotas mensuales y con-

tribuciones eventuales de los miembros; f) Decidir sobre la compra, venta o enajenación de los bienes inmuebles pertenecientes a la Asociación; g) Decidir sobre la expulsión o suspensión de los miembros y aplicar las sanciones correspondientes y h) Decidir todos aquellos asuntos de interés para la Asociación y que no estén contemplados en los presentes Estatutos. CAPITULO VI. DE LA JUNTA DIRECTIVA. Artículo Doce. La dirección y administración de la Asociación estará confiada a la Junta Directiva, la cual estará integrada de la siguiente forma: Un Presidente, un secretario, un Tesorero, un síndico y tres vocales. Artículo Trece. Los miembros de la Junta Directiva serán electos para un periodo de dos años en Asamblea General ordinaria por medio de votación secreta, pudiendo ser reelectos. Artículo Catorce. La Junta Directiva sesionará ordinariamente dos veces al mes y extraordinariamente cuantas veces sea necesario. Artículo Quince. El quórum necesario para que la Junta Directiva pueda sesionar será con la presencia de cinco de sus miembros y sus acuerdos deberán ser tomados por la mayoría de los asistentes. Artículo Dieciséis. La Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones: a) Desarrollar las actividades necesarias para el logro de los fines de la Asociación. b) Velar por la administración eficiente y eficaz del patrimonio de la Asociación. c) Elaborar la memoria Anual de Labores de la Asociación. d) Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos de la Asociación e informar a la Asamblea General. e) Velar por el cumplimiento de los Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y de la misma Junta Directiva. f) nombrar de entre los miembros de la Asociación los Comités o Comisiones que consideren necesarios para el cumplimiento de los fines de la Asociación. g) Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General. h) Decidir sobre las solicitudes de incorporación de nuevos miembros y proponerlos a la Asamblea General. i) Nombrar al personal administrativo y de servicio necesario para la asociación; asignarles sus sueldos, conocer de sus licencias, aceptar sus renunciaciones y removerlos por causas justificadas. j) Las demás que los Estatutos y Reglamento interno de la Asociación le señalen. Artículo Diecisiete. Son Atribuciones del Presidente: a) Presidir las sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Junta Directiva y Asamblea General; b) Velar por el cumplimiento de los acuerdos, reso-

luciones de la Junta Directiva y de la Asamblea General, así como de los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación; c) Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación, pudiendo otorgar poderes previa autorización de la Junta Directiva; d) Convocar a sesiones ordinarias y Extraordinarias de la Asamblea General y de la Junta Directiva; e) Autorizar junto al tesorero las erogaciones que tenga que hacer la Asociación; f) Tener voto de calidad en caso de empate; g) Presentar la memoria de Labores de la Asociación y cualquier informe que le sea solicitado; h) Las demás que le señalen los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación. Artículo Dieciocho. Son atribuciones del Secretario: a) Llevar los libros de actas de las sesiones de Asamblea General y de Junta Directiva; b) Llevar el archivo de documentos y registros de los miembros de la Asociación; c) Extender todas las certificaciones que fueran solicitadas a la Asociación; d) Hacer y enviar las convocatorias a los miembros para las sesiones; e) Ser el órgano de comunicación de la Asociación. Artículo Diecinueve. Son atribuciones del Tesorero: a) Recibir y depositar los fondos que la Asociación obtenga, en la institución bancaria que la Junta Directiva seleccione; b) Llevar o tener control directo de los libros de contabilidad de la Asociación; c) Autorizar junto al Presidente las erogaciones que la Asociación tenga que realizar; d) Informar mensualmente a la Junta Directiva del estado financiero de la Asociación; e) Preparar el presupuesto anual de la Asociación y presentarlo a la Junta Directiva; f) Las demás que por razones de su cargo le correspondan. Artículo veinte. Son atribuciones del síndico: a) velar por el cumplimiento de los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación, así como de las resoluciones de la junta Directiva y de la Asamblea General; b) informar a la junta Directiva y a la Asamblea General del incumplimiento de las normas que rigen a la Asociación; c) Velar por la buena inversión de los fondos de la Asociación y revisar la documentación que considere necesaria para tal efecto; d) Intervenir en los informativos que se instruyan a los miembros ordenados por la Junta Directiva y/o Asamblea General. Artículo veintiuno. Son Atribuciones de los vocales: a) Colaborar directamente con todos los miembros de la Junta Directiva; b) sustituir a cualquier miembro de la Junta Directiva en caso de ausencia o impedimento. CAPITULO VII DE LOS MIEMBROS. Artículo veintidós. Podrán ser

miembros de la Asociación las personas mayores de dieciocho años, sin distinción de raza, credo, religión e ideología política, que lo soliciten por escrito a la Junta Directiva. Artículo veintitrés. La Asociación tiene las siguientes clases de miembros: a) Miembros Fundadores; b) Miembros Activos; y c) Miembros Honorarios. Son MIEMBROS FUNDADORES: Todas las personas que suscribieron el acta de fundación de la Asociación. Serán MIEMBROS ACTIVOS: Todas las personas que la Junta Directiva acepte como tales en la Asociación. Serán MIEMBROS HONORARIOS: Todas las personas que por su labor y méritos en favor de la Asociación sean así nombrados por la Asamblea General. Artículo veinticuatro. Son derechos de los miembros Fundadores y Activos: a) Tener voz y voto en las deliberaciones de la Asamblea General; b) Optar a cargos Directivos llenando los requisitos que señalen los Estatutos de la Asociación; c) Los demás que les señalen los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación. Artículo veinticinco. Son deberes de los miembros Fundadores y Activos: a) Asistir a las sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General; b) Cooperar en el desarrollo de aquellas actividades propias de la Asociación; c) Cancelar las cuotas acordadas en Asamblea General; d) Cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General. e) Los demás que les señalen los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación. Artículo veintiséis. La calidad de miembro se perderá por las causas siguientes: a) Por violación a estos Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General; b) Por otras faltas graves cometidas, que a juicio de la Asamblea General merezcan tal sanción; c) Por renuncia presentada por escrito a la Junta Directiva. CAPÍTULO VIII.- SANCIÓNES A LOS MIEMBROS, MEDIDAS DISCIPLINARIAS, CAUSALES Y PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN. Artículo veintisiete. Las sanciones a imponerse a los miembros de la Asociación serán: a) Amonestación. b) Suspensión de derechos. c) Destitución del cargo. d) Expulsión. La sanción de amonestación será aplicada por la Junta Directiva y las demás por la Asamblea General, previo informe fundamentado por la Junta Directiva. Artículo veintiocho. Se sancionará con amonestación: a) La ausencia injustificada a una Asamblea General o a reuniones de Junta Directiva. b) La falta de pago de una cuota mensual. c) La falta leve de responsabilidad en el ejercicio del cargo o de las comisiones encargadas por la Junta Directiva. Artículo veintinueve. Se sancionará con suspensión de derechos: a) La ausencia injustificada a tres o más Asambleas Generales o a reuniones de Junta Directiva. b) La falta de pago de tres o más cuotas mensuales. c) La falta grave de responsabilidad en el ejercicio del cargo o de las comisiones encargadas por la Junta Directiva. La gravedad se medirá según los efectos producidos por el comportamiento del miembro o directivo. d) La realización de actos que provoquen desórdenes en Asamblea General o de Junta Directiva. Artículo treinta. Serán destituidos del cargo de directivo, aquellos miembros que abandonen su desempeño o sean reincidentes en cometer actos graves de irresponsabilidad. Artículo treinta y uno. Se expulsará de la Asociación a aquellos miembros: a) Que evidencien conductas divisionistas o contrarias a los intereses y fines de la Asociación. b) Que realicen actos graves de injerencia política partidaria o religiosa en las actividades de la Asociación. c) Que efectúen malos manejos del patrimonio de la Asociación. Artículo treinta y dos. Cuando un miembro se encuentre en la situación de haber cometido alguna de las faltas contenidas en los Artículos treinta y treinta y uno, la Junta Directiva nombrará tres miembros de su seno, siendo uno de ellos el síndico para que realicen un procedimiento de investigación preliminar de la falta cometida. Este nombramiento se hará por acuerdo y los resultados de la investigación preliminar se harán del conocimiento de la Junta Directiva, a más tardar ocho días después de haberse encomendado la misma. Artículo treinta y tres. Si del resultado de la investigación preliminar apareciere que el caso amerita una sanción la Junta Directiva notificará al Miembro implicado el resultado de la misma, a efecto de que en el transcurso de cinco días hábiles éste manifieste su defensa. Artículo treinta y cuatro. Si el miembro al contestar el traslado pide que el caso se abra a pruebas, se procederá de esta manera por un término de ocho días dentro de los cuales deberá aportar las pruebas de descargo pertinentes, concluido dicho término, tres días después la Junta Directiva le comunicará la resolución que corresponda. En caso de que el miembro no ejerciere su derecho de defensa se omitirá el término de prueba y se resolverá dentro del plazo de tres días lo que corresponda. El resultado será hecho del conocimiento en la próxima Asamblea General Extraordinaria, a fin de

que conozca del mismo y se pronuncie conforme corresponda. Artículo Treinta y cinco. Las resoluciones sancionatorias de la Junta Directiva, son apelables ante la Asamblea General, las de ésta podrán ser revisadas a solicitud del interesado, en la siguiente Asamblea General; de esta última resolución no habrá recurso. CAPITULO IX DE LA DISOLUCIÓN. Artículo Treinta y seis. No podrá disolverse la Asociación sino por disposición de la ley o por resolución tomada en Asamblea General Extraordinaria, convocada a ese efecto y con un número de votos que represente por lo menos tres cuartas partes de sus miembros. Artículo Treinta y siete. En caso de acordarse la disolución de la Asociación se nombrará una Junta de Liquidación compuesta de cinco personas, electas por la Asamblea General Extraordinaria que acordó la disolución. Los bienes que sobren después de cancelar todos sus compromisos se donarán a cualquier entidad benéfica o cultural que la Asamblea General señale. CAPITULO X. REFORMA DE ESTATUTOS. Artículo Treinta y ocho. Para reformar o derogar los presentes Estatutos será necesario el voto favorable de no menos del sesenta por ciento de los miembros en Asamblea General convocada para tal efecto. CAPITULO XI. DISPOSICIONES GENERALES. Artículo Treinta y nueve. Los documentos sujetos a registro deberán ser presentados dentro de los quince días siguientes a su formalización. Artículo cuarenta. Todo lo relativo al orden interno de la Asociación no comprendido en estos Estatutos, se establecerá en el Reglamento Interno de la misma, el cual deberá ser elaborado por la Junta Directiva y aprobado por la Asamblea General. Artículo cuarenta y uno. La Asociación se regirá por la LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO, por los presentes Estatutos y demás disposiciones legales aplicables. Artículo cuarenta y dos. Deróganse los Estatutos vigentes de la "ASOCIACION DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE", aprobados según Acuerdo Ejecutivo número ochenta y siete en el Ramo del Interior de fecha veintiséis de febrero de mil novecientos ochenta y siete, publicado en el Diario Oficial número ochenta y cuatro, Tomo doscientos noventa y cinco de fecha once de mayo de mil novecientos ochenta y siete. Artículo Cuarenta y tres. Los presentes Estatutos entrarán en vigencia desde el día de su publicación en el Diario Oficial. DISPOSICION TRANSITORIA. Artículo Cuarenta y cuatro. Los.

Estatutos que han regido el funcionamiento y las actividades de la Asociación continuarán vigentes, hasta que los presentes sean publicados en el Diario Oficial, previa aprobación del Órgano Ejecutivo en el Ramo de Gobernación. DOY FE: Que hice la advertencia que prescribe el artículo noventa y uno de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. Así se expresó el compareciente a quien expliqué los efectos legales de este instrumento, y leído que le hube todo lo escrito, íntegramente, en un solo acto ininterrumpido, manifiesta su conformidad, ratifica su contenido y firma conmigo. DE TODO DOY FE. ENTRELINEAS:- y adecuándolos a la ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro el-Valen. ENMENDADOS:-las-en-les-pertinentes-Valen. MAS ENTRELINEAS:- inscrita al número ciento veintitres, Libro cuarenta y tres del Registro de Organos de Administración- nombrando al Presidente Ejecutor Especial para otorgar este instrumento-Estatutos de la Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque-DOY FE: Que hice la advertencia que prescribe el artículo noventa y uno de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro-Valen.

ISMAEL FRANCISCO MIRANDA SANTOS,

NOTARIO.

PASO ANTE MÍ: de folio ciento ochenta y uno frente a folio ciento ochenta y seis vuelto del LIBRO SEXTO DE MI PROTOCOLO, que vence el día doce de enero de dos mil doce. Y para ser entregado a la ASOCIACIÓN DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE, "ASVEDEQUE", extiendo, firmo y sello el presente TESTIMONIO en la ciudad de Quezaltepeque, a los veintiséis días del mes de septiembre de dos mil once.

ISMAEL FRANCISCO MIRANDA SANTOS,

NOTARIO.

ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE

CAPÍTULO I

NATURALEZA, DENOMINACIÓN, DOMICILIO Y PLAZO

Art. 1.- Creada en la ciudad de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad, la Asociación sin fines de lucro, de nacionalidad salvadoreña, que se denomina Asociación de Veteranos Deportistas de Quezaltepeque, que se abrevia "ASVEDEQUE", su personalidad jurídica le fue otorgada por Acuerdo Ejecutivo número ochenta y siete, emitido en el Ramo del Interior, con fecha veintiséis de febrero de mil novecientos ochenta y siete, y publicado en el Diario Oficial Número ochenta y cuatro, Tomo Número doscientos noventa y cinco, del once de mayo de ese mismo año, como una entidad apolítica, no lucrativa ni religiosa, por lo que en los presentes Estatutos se denominará "La Asociación".

Art. 2.- El domicilio de la Asociación es la ciudad de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad, pudiendo establecer filiales en todo el territorio de la República y fuera de él.

Art. 3.- La Asociación se ha constituido por tiempo indefinido.

CAPÍTULO II
FINES U OBJETIVOS

- Art. 4.- Los fines u objetivos de la Asociación son:
- a) Fomentar y promover el deporte en general entre las personas veteranas en especial el fútbol, debido a su carácter unificador, educativo y cultural inspirada en la deportividad;
 - b) Organizar y dirigir las competiciones de fútbol, en cualquiera de sus formas, que desarrolle la Asociación;
 - c) La creación de Centros Deportivos y casas club, para el cumplimiento de los fines de la Asociación;
 - d) Apoyar dentro de las posibilidades el deporte infanto juvenil;
 - e) La celebración de convenios de cooperación en el ámbito deportivo y cultural con las demás Asociaciones o Instituciones deportivas del país o del extranjero.

CAPÍTULO III
DEL PATRIMONIO

- Art. 5.- El Patrimonio de la Asociación está constituido por:
- a) Las cuotas de los Miembros.
 - b) Los fondos que se generen por ingreso a las Instalaciones deportivas de la Asociación.
 - c) Donaciones, herencias, legados, contribuciones de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, respectivamente.
 - d) Todos los bienes muebles e inmuebles que adquiera y las rentas provenientes de los mismos de conformidad con la ley.

Art. 6.- El Patrimonio es administrado por la Junta Directiva conforme a las directrices que le manifieste la Asamblea General.

CAPÍTULO IV
DEL GOBIERNO DE LA ASOCIACIÓN

- Art. 7.- El gobierno de la Asociación será ejercido por:
- a) La Asamblea General; y
 - b) La Junta Directiva.

CAPÍTULO V
DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 8.- La Asamblea General, debidamente convocada, es la autoridad máxima de la Asociación y estará integrada por la totalidad de los miembros Activos y Fundadores.

Art. 9.- La Asamblea General se reunirá ordinariamente una vez al año y extraordinariamente cuando fuere convocada por la Junta Directiva.

La Asamblea General sesionará válidamente con la asistencia del cincuenta y uno por ciento como mínimo de los miembros en primera convocatoria y en segunda convocatoria el día siguiente con los miembros que asistan, excepto en los casos especiales en que se requiera mayor número de asistentes. Las resoluciones de la Asamblea General serán acordadas con el voto favorable de la mayoría de los miembros activos presentes; excepto en los casos especiales en que se requiera una mayoría diferente.

Art. 10.- Todo miembro que no pudiera asistir a cualquiera de las sesiones de Asamblea General por motivos justificados podrá hacerse representar por escrito, por otro miembro. El límite de representaciones es de un miembro, llevando la voz y el voto de su representado.

Art. 11.- Son atribuciones de la Asamblea General:

- a) Elegir, sustituir y destituir total o parcialmente a los miembros de la Junta Directiva.
- b) Aprobar, reformar o derogar los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación.
- c) Aprobar y/o modificar los planes, programas o presupuesto anual de la Asociación.
- d) Aprobar o desaprobar la Memoria Anual de Labores de la Asociación, presentada por la Junta Directiva.
- e) Fijar las cuotas mensuales y contribuciones eventuales de los miembros.
- f) Decidir sobre la compra, venta o enajenación de los bienes inmuebles pertenecientes a la Asociación.
- g) Decidir sobre la expulsión o suspensión de los miembros y aplicar las sanciones correspondientes.
- h) Decidir todos aquellos asuntos de interés para la Asociación y que no estén contemplados en los presentes Estatutos.

CAPÍTULO VI
DE LA JUNTA DIRECTIVA

Art. 12.- La dirección y administración de la Asociación estará confiada a la Junta Directiva, la cual será integrada de la siguiente forma: Un Presidente, un Secretario, un Tesorero, un Síndico y tres Vocales.

Art. 13.- Los miembros de la Junta Directiva serán electos para un período de dos años en Asamblea General Ordinaria por medio de votación secreta, pudiendo ser reelectos.

Art. 14.- La Junta Directiva sesionará ordinariamente dos veces al mes y extraordinariamente cuantas veces sea necesario.

Art. 15.- El quórum necesario para que la Junta Directiva pueda sesionar será con la presencia de cinco de sus miembros y sus acuerdos deberán ser tomados por la mayoría de los asistentes.

Art. 16.- La Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Desarrollar las actividades necesarias para el logro de los fines de la Asociación.
- b) Velar por la administración eficiente y eficaz del patrimonio de la Asociación.
- c) Elaborar la Memoria Anual de Labores de la Asociación.
- d) Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos de la Asociación e informar a la Asamblea General.
- e) Velar por el cumplimiento de los Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y de la misma Junta Directiva.
- f) Nombrar de entre los miembros de la Asociación los Comités o Comisiones que consideren necesarios para el cumplimiento de los fines de la Asociación.
- g) Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General.
- h) Decidir sobre las solicitudes de incorporación de nuevos miembros y proponerlos a la Asamblea General.
- i) Nombrar al personal administrativo y de servicio necesario para la Asociación; asignarles sus sueldos, conocer de sus licencias, aceptar sus renunciaciones y removerlos por causas justificadas.
- j) Las demás que los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación le señalen.

Art. 17.- Son atribuciones del Presidente:

- a) Presidir las sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Junta Directiva y Asamblea General.
- b) Velar por el cumplimiento de los acuerdos, resoluciones de la Junta Directiva y de la Asamblea General, así como de los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación.
- c) Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación, pudiendo otorgar poderes previa autorización de la Junta Directiva.

- d) Convocar a sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- e) Autorizar junto al tesorero las erogaciones que tenga que hacer la Asociación.
- f) Tener voto de calidad en caso de empate.
- g) Presentar la Memoria de Labores de la Asociación y cualquier informe que le sea solicitado.
- h) Las demás que señalen los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación.

Art. 18.- Son atribuciones del Secretario:

- a) Llevar los libros de actas de las sesiones de Asamblea General y de Junta Directiva.
- b) Llevar el archivo de documentos y registros de los miembros de la Asociación.
- c) Extender todas las certificaciones que fueran solicitadas a la Asociación.
- d) Hacer y enviar las convocatorias a los miembros para las sesiones.
- e) Ser el órgano de comunicación de la Asociación.

Art. 19.- Son atribuciones del Tesorero:

- a) Recibir y depositar los fondos que la Asociación obtenga, en la institución bancaria que la Junta Directiva seleccione.
- b) Llevar o tener control directo de los libros de contabilidad de la Asociación.
- c) Autorizar junto al Presidente las erogaciones que la Asociación tenga que realizar.
- d) Informar mensualmente a la Junta Directiva del estado financiero de la Asociación.
- e) Preparar el presupuesto anual de la Asociación y presentarlo a la Junta Directiva.
- f) Las demás que por razones de su cargo le correspondan.

Art. 20.- Son atribuciones del Síndico:

- a) Velar por el cumplimiento de los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación, así como de las resoluciones de la Junta Directiva y de la Asamblea General.
- b) Informar a la Junta Directiva y a la Asamblea General del incumplimiento de las normas que rigen a la Asociación.
- c) Velar por la buena inversión de los fondos de la Asociación y revisar la documentación que considere necesaria para tal efecto.
- d) Intervenir en los informativos que se instruyan a los miembros ordenados por la Junta Directiva y/o Asamblea General.

Art. 21.- Son atribuciones de los Vocales:

- a) Colaborar directamente con todos los miembros de la Junta Directiva.
- b) Susituir a cualquier miembro de la Junta Directiva en caso de ausencia o impedimento.

**CAPÍTULO VII
DE LOS MIEMBROS**

Art. 22.- Podrán ser miembros de la Asociación las personas mayores de dieciocho años, sin distinción de raza, credo, religión e ideología política, que lo soliciten por escrito a la Junta Directiva.

Art. 23.- La Asociación tendrá las siguientes clases de miembros:

- a) Miembros Fundadores.
- b) Miembros Activos, y
- c) Miembros Honorarios.

Serán **MIEMBROS FUNDADORES**: Todas las personas que suscribieron el acta de fundación de la Asociación.

Serán **MIEMBROS ACTIVOS**: Todas las personas que la Junta Directiva acepte como tales en la Asociación.

Serán **MIEMBROS HONORARIOS**: Todas las personas que por su labor y méritos en favor de la Asociación sean así nombrados por la Asamblea General.

Art. 24.- Son derechos de los miembros Fundadores y Activos:

- a) Tener voz y voto en las deliberaciones de la Asamblea General.
- b) Optar a cargos Directivos llenando los requisitos que señalen los Estatutos de la Asociación.
- c) Los demás que les señalen los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación.

Art. 25.- Son deberes de los miembros Fundadores y Activos:

- a) Asistir a las sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General.
- b) Cooperar en el desarrollo de aquellas actividades propias de la Asociación.
- c) Cancelar las cuotas acordadas en Asamblea General.
- d) Cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General.
- e) Los demás que les señalen los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación.

Art. 26.- La calidad de miembro se perderá por las causas siguientes:

- a) Por violación a estos Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General.
- b) Por otras faltas graves cometidas, que a juicio de la Asamblea General merezcan tal sanción.
- c) Por renuncia presentada por escrito a la Junta Directiva.

**CAPÍTULO VIII
SANCIONES A LOS MIEMBROS, MEDIDAS DISCIPLINARIAS, CAUSALES Y PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN**

Art. 27.- Las sanciones a imponerse a los miembros de la Asociación serán:

- a) Amonestación
- b) Suspensión de derechos
- c) Destitución del cargo
- d) Expulsión.

La sanción de amonestación será aplicada por la Junta Directiva y las demás por la Asamblea General, previo informe fundamentado por la Junta Directiva.

Art. 28.- Se sancionará con amonestación:

- a) La ausencia injustificada a una Asamblea General o a reuniones de Junta Directiva.
- b) La falta de pago de una cuota mensual
- c) La falta leve de responsabilidad en el ejercicio del cargo o de las comisiones encargadas por la Junta Directiva.

Art. 29.- Se sancionará con suspensión de derechos:

- a) La ausencia injustificada a tres o más Asambleas Generales o a reuniones de Junta Directiva
- b) La falta de pago de tres o más cuotas mensuales
- c) La falta grave de responsabilidad en el ejercicio del cargo o de las comisiones encargadas por la Junta Directiva. La gravedad se medirá según los efectos producidos por el comportamiento del miembro o directivo.
- c) La realización de actos que provoquen desórdenes en Asamblea General o de Junta Directiva.

Art. 30.- Serán destituidos del cargo de directivo, aquellos miembros que abandonen su desempeño o sean reincidentes en cometer actos graves de irresponsabilidad.

Art. 31.- Se expulsará de la Asociación a aquellos miembros:

- a) Que evidencien conductas divisionistas o contrarias a los intereses y fines de la Asociación.
- b) Que realicen actos graves de ingerencia política partidaria o religiosa en las actividades de la Asociación.
- c) Que efectúen malos manejos del patrimonio de la Asociación.

Art. 32.- Cuando un miembro se encuentre en la situación de haber cometido alguna de las faltas contenidas en los Arts. 30 y 31, la Junta Directiva nombrará tres miembros de su seno, siendo uno de ellos el Síndico, para que realicen un procedimiento de investigación preliminar de la falta cometida. Este nombramiento se hará por acuerdo y los resultados de la investigación preliminar se harán del conocimiento de la Junta Directiva, a más tardar ocho días después de haberse encomendado la misma.

Art. 33.- Si del resultado de la investigación preliminar apareciere que el caso amerita una sanción, la Junta Directiva notificará al miembro implicado el resultado de la misma, a efecto de que en el transcurso de cinco días hábiles éste manifieste su defensa.

Art. 34.- Si el miembro al contestar el traslado pide que el caso se abra a pruebas, se procederá de esta manera por un término de ocho días dentro de los cuales deberá aportar las pruebas de descargo pertinentes, concluido dicho término, tres días después la Junta Directiva le comunicará la resolución que corresponda. En caso de que el miembro no ejerciere su derecho de defensa se omitirá el término de prueba y se resolverá dentro del plazo de tres días lo que corresponda. El resultado será hecho del conocimiento en la próxima Asamblea General Extraordinaria, a fin de que conozca del mismo y se pronuncie conforme corresponda.

Art. 35.- Las resoluciones sancionatorias de la Junta Directiva, son apelables ante la Asamblea General, las de ésta podrán ser revisadas a solicitud del interesado, en la siguiente Asamblea General; de esta última resolución no habrá recurso.

CAPÍTULO IX DE LA DISOLUCIÓN

Art. 36.- No podrá disolverse la Asociación sino por disposición de la ley o por resolución tomada en Asamblea General Extraordinaria, convocada a ese efecto y con un número de votos que represente por lo menos tres cuartas partes de sus miembros.

Art. 37.- En caso de acordarse la disolución de la Asociación se nombrará una Junta de Liquidación compuesta de cinco personas, electas por la Asamblea General Extraordinaria que acordó la disolución. Los bienes que sobren después de cancelar todos sus compromisos se donarán a cualquier entidad Benéfica o Cultural que la Asamblea General señale.

CAPÍTULO X REFORMA DE ESTATUTOS

Art. 38.- Para reformar o derogar los presentes Estatutos será necesario el voto favorable de no menos del sesenta por ciento de los miembros en Asamblea General convocada para tal efecto.

CAPÍTULO XI DISPOSICIONES GENERALES

Art. 39.- Los documentos sujetos a registro deberán ser presentados dentro de los quince días siguientes a su formalización.

Art. 40.- Todo lo relativo al orden interno de la Asociación no comprendido en estos Estatutos, se establecerá en el Reglamento Interno de la misma, el cual deberá ser elaborado por la Junta Directiva y aprobado por la Asamblea General.

Art. 41.- La Asociación se registrará por la LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO, por los presentes Estatutos y demás disposiciones legales aplicables.

Art. 42.- Deróganse los Estatutos vigentes de la "ASOCIACION DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE", aprobados según Acuerdo Ejecutivo número ochenta y siete en el Ramo del Interior de fecha veintiséis de febrero de mil novecientos ochenta y siete, publicado en el Diario Oficial número ochenta y cuatro, Tomo doscientos noventa y cinco de fecha once de mayo de mil novecientos ochenta y siete.

Art. 43.- Los presentes Estatutos entrarán en vigencia desde el día de su publicación en el Diario Oficial.

DISPOSICION TRANSITORIA

Art. 44.- Los Estatutos que han regido el funcionamiento y las actividades de la Asociación continuarán vigentes, hasta que los presentes sean publicados en el Diario Oficial, previa aprobación del Órgano Ejecutivo en el Ramo de Gobernación.

ACUERDO No. 107

San Salvador, 13 de abril de 2012

Vista la Solicitud del Representante Legal de la ASOCIACION DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE, fundada en la ciudad de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad, relativa a la aprobación de nuevos Estatutos, compuestos de CUARENTA Y CUATRO Artículos, los cuales sustituyen los que fueron aprobados por Acuerdo Ejecutivo número 87, emitido en el Ramo del Interior, con fecha 26 de febrero de 1987, publicados en el Diario Oficial número 84, Tomo 295, de fecha 11 de mayo de 1987, acordada la presente reforma de sus estatutos en la ciudad de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad, a las dieciocho horas del día 23 de agosto de 2011 y formalizada por Escritura Pública celebrada en la misma ciudad, a las diecisiete horas del día 26 de septiembre de 2011, ante los oficios del Notario ISMAEL FRANCISCO MIRANDA SANTOS; y no encontrando en ellos ninguna disposición contraria a las Leyes del país, de conformidad con el Art. 65 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Gobernación, ACUERDA: a) Aprobar en todas sus partes los nuevos Estatutos de la citada entidad; b) Derogar los Estatutos de la ASOCIACION DE VETERANOS DEPORTISTAS DE QUEZALTEPEQUE, aprobados por Acuerdo Ejecutivo número 87, emitido en el Ramo del Interior, con fecha 26 de febrero de 1987, publicados en el Diario Oficial número 84, Tomo 295, de fecha 11 de mayo de 1987; c) Publíquense en el Diario Oficial; y d) Inscríbase los referidos Estatutos en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

La mencionada Entidad conserva la calidad de Persona Jurídica que le fue conferida. COMUNIQUESE. EL MINISTRO DE GOBERNACION, GREGORIO ERNESTO ZELAYANDIA CISNEROS.

(Registro No. F036102)