

Plan prospectivo estratégico del instituto municipal de deporte & recreación IMDER

Villavicencio 2024 - 2028

Juan Camilo Gerena Velásquez

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Administración Deportiva

Director

Darío Alonso Sierra Arias

Magister en Mercadeo Agroindustrial

Universidad Santo Tomas

Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación

Especialización en Administración Deportiva

2023

Contenido

Introducción	8
1. Marco teórico	9
Herramientas utilizadas en este plan prospectivo estratégico	13
2. Objetivos	21
2.1 Objetivo General	21
2.2 Objetivos Específicos	21
3. Reseña Histórica del Sistema Objeto de Estudio	22
4. Capítulo I: planeación estratégica.	24
4.1 Definición del sistema	24
4.1.1 Misión.....	24
4.1.2 Visión.....	26
4.1.3 Filosofía.....	27
4.1.4 Competencias esenciales.	27
4.1.5 Matriz de macrosegmentación	28
4.1.6 Postura ética.	28
4.2 Análisis interno.....	29
4.2.1 Análisis tendencial de variables endógenas	29
4.2.2 Evaluación de factores internos y análisis de resultados.....	35
4.3 Análisis del Macroentorno	37

4.3.1 PESTEL.....	37
Análisis del sector (fuentes secundarias)	40
4.3.2 Evaluación de Factores Externos MEFE.....	41
4.4 Postura estratégica de la organización.....	43
4.4.1 Matriz interna y externa	43
4.4.2 Matriz PEYEA	44
4.5 Formulación de la estrategia	46
4.5.1 Matriz de planeación estratégica	46
5. Capitulo II Prospectiva.....	51
5.1 Planteamiento del problema	51
5.2 Análisis estructural	52
5.2.1 Listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo	52
5.2.2 Software MICMAC	53
5.2.3 Listado de variables estratégicas	58
5.3 Diseño y construcción de escenarios.....	59
5.3.1 Software SMIC.....	59
5.3.2 Perfil de los expertos	59
5.3.3 Presentación de escenarios probables	60

5.4.3 Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable. 66

5.4 Construcción del escenario apuesta.....74

5.4.1 Matriz RICE y formulación de acciones estratégicas 74

5.4.2 Matriz IGO 74

5.4.3 Consolidación del árbol de pertinencias.....84

5.5 Tablero de control.....88

Conclusiones 94

Recomendaciones.....95

Referencias bibliográficas 96

Listado de tablas

Tabla 1. Análisis de la misión.....	25
Tabla 2. Análisis de la visión.....	26
Tabla 3. Análisis de filosofía	27
Tabla 4. Análisis de competencias esenciales.....	27
Tabla 5. Análisis de posturas éticas.	28
Tabla 6. Matriz de variables endógenas	30
Tabla 7. Matriz MEFI	35
Tabla 8. <i>Matriz PESTEL</i>	37
Tabla 9. Matriz MEFE.....	41
Tabla 10. Construcción de valores para la matriz PEYEA.....	44
Tabla 11. Matriz MPEC	46
Tabla 12. Listado de variables internas y externas.	52
Tabla 13. Micmac	53
Tabla 14. Características de la matriz obtenidas mediante el software MICMAC	56
Tabla 15. Descripción de variables estratégicas obtenidas mediante el software MICMAC.....	58
Tabla 16. Escenarios probables experta Lina	60
Tabla 17. <i>Escenarios probables experto Nelson.</i>	61
Tabla 18. Escenarios probables experto Nelson	62
Tabla 19. Escenarios probables experto Juan.	63
Tabla 20. <i>Escenarios probables de los consultores.</i>	64
Tabla 21. Histograma del Software- Escenarios en forma de matriz	65
Tabla 22. <i>Escenario optimista según hipótesis</i>	66

Tabla 23. <i>Escenario pesimista según hipótesis</i>	68
Tabla 24. Escenario alternativo según hipótesis.	70
Tabla 25. Análisis RICE para el objetivo 1.	74
Tabla 26. Análisis RICE objetivo 2	76
Tabla 27. Análisis RICE objetivo 3	78
Tabla 28. Análisis RICE objetivo 4.	79
Tabla 29. Análisis RICE objetivo 5	80
Tabla 30. Análisis RICE objetivo 6.	82
Tabla 31. Consolidación del árbol de pertinencia donde se proponen una serie de propósitos, objetivos y acciones a corto o largo plazo.....	84
Tabla 32. Seguimiento Plan de Prospectiva IMDER Villavicencio.	88

Listado de figuras

Figura 1. Matriz de Macro segmentación.	28
Figura 2. Grafica resultado matriz MEFI. Fuente: Propia,2023	37
Figura 3. Grafica resultado matriz	42
Figura 4. Análisis de matriz interna y externa con base en las matrices MEFI y MEFE.....	43
Figura 5. Matriz PEYEA.....	45
Figura 6. Matriz elaborada mediante el software MICMAC.	55
Figura 7. Plano de influencias directas obtenido mediante el software MICMAC	56
Figura 8. Plano de influencias indirectas obtenido mediante el software MICMAC	57
Figura 9. Plano de desplazamientos obtenido mediante el software MICMAC	57
Figura 10. Análisis matriz IGO objetivo 1.	76
Figura 11. Análisis matriz IGO objetivo 2.	77
Figura 12. Análisis matriz IGO objetivo 3	79
Figura 13. Análisis matriz IGO objetivo 4.	80
Figura 14. Análisis matriz IGO objetivo 5.	82
Figura 15. Análisis matriz IGO objetivo 6.	83

Introducción

En un mundo globalizado y en constante evolución como el actual, las empresas se enfrentan a desafíos sin precedentes. Para seguir siendo competitivos y satisfacer las expectativas de los diversos actores interesados, necesitan estar preparados para el futuro y adaptarse a los cambios de la sociedad. Es crucial que las empresas adopten esquemas administrativos planificados y efectivos, que les permitan ofrecer bienes y servicios de calidad que estén en sintonía con los cambios significativos del entorno.

En este contexto, la planeación prospectiva estratégica ha surgido como una herramienta clave para el éxito empresarial. Se trata de una disciplina que permite a las organizaciones anticiparse a los posibles escenarios futuros, identificar oportunidades y desafíos, y desarrollar acciones estratégicas para aprovecharlas de manera conjunta. La prospectiva empresarial implica analizar las tendencias actuales, evaluar los factores de riesgo y oportunidad, y diseñar planes de acción que permitan a las empresas consolidar un paso adelante.

En este orden de ideas, el presente trabajo se enmarca en el Seminario “Planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas” de la Facultad de Cultura física, Deporte y Recreación de la Universidad Santo Tomas, sede Bucaramanga y se transforma en un ejercicio académico practico de diseño de un plan prospectivo estratégico para el Instituto Municipal de Deporte y Recreación IMDER Villavicencio, el mismo permitirá generar propuestas para mejorar procesos que hayan lugar, buscando un escenario apuesta en el cual el instituto disponga de toda la capacidad para materializarlo en un mediano o largo plazo

1. Marco teórico

La prospectiva estratégica es una metodología que busca anticipar el futuro y preparar a las organizaciones para enfrentar los cambios y desafíos del entorno en el que se desenvuelven. Según *Michel Godet*, esta metodología se basa en tres pilares fundamentales: el análisis estructural, el análisis de las transformaciones y el análisis de los futuros posibles con una variedad de herramientas y técnicas que permiten explorar las opciones estratégicas de la organización y definir un plan de acción concreto. (Godet, *La prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios*, 2009)

El *análisis estructural* se enfoca en comprender la estructura y dinámica del sistema en el que se desenvuelve la organización, identificando los factores internos y externos que pueden afectar su desempeño. Para ello, se utilizan herramientas, que permiten identificar los elementos clave del sistema, así como la matriz de actores que ayuda a visualizar las relaciones entre los actores que influyen en el sistema. (Godet, *Creando Futuros: La Planificación de Escenarios como una Herramienta de Gestión Estratégica*, 2001)

El *análisis de las transformaciones* se encamina en identificar las tendencias y cambios significativos del entorno, así como los riesgos y oportunidades que estos cambios pueden generar. Para ello, se utilizan herramientas como el análisis de escenarios, que permiten explorar las implicaciones de diferentes futuros posibles, y el árbol de problemas, que ayuda a identificar las causas y efectos de los problemas que enfrenta la organización. (Valderrama & Castro, 2010)

Por otro lado, el *análisis de los futuros posibles* se enfoca en definir las opciones estratégicas que permiten a la organización aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos del entorno. Para ello, se utilizan herramientas como el árbol de objetivos, que permite definir los objetivos a largo plazo de la organización, y la matriz de impacto cruzado, que ayuda a evaluar las

opciones estratégicas en función de su factibilidad y de su impacto en los objetivos definidos. (Valderrama & Castro, 2010)

La prospectiva estratégica puede y logra ser una herramienta muy útil para la planificación estratégica de una organización. Al analizar el entorno, identificar tendencias, los cambios significativos y construir escenarios futuros, se pueden forjar decisiones más informadas y estratégicas.

Por su parte Valderrama y Castro, proporcionan una base para comprender y aplicar la prospectiva estratégica en el análisis y la gestión del futuro las organizaciones. Los autores plantean que la prospectiva estratégica es una disciplina que busca entender los cambios y tendencias en el entorno para anticipar y preparar a las organizaciones frente a los desafíos futuros. Su enfoque se basa en un análisis riguroso y sistemático de múltiples escenarios posibles, permitiendo a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas emergentes, así como diseñar estrategias flexibles y adaptativas.

En él se abordan los siguientes aspectos clave de la prospectiva estratégica:

Fundamentos teóricos: Los autores exploran las bases teóricas y conceptuales de la prospectiva estratégica, destacando la importancia de la anticipación y la reflexión crítica sobre el futuro. Se presentan enfoques y herramientas como el análisis de tendencias, los escenarios prospectivos y el método Delphi.

Proceso de prospectiva estratégica: Se describe un proceso paso a paso para llevar a cabo la prospectiva estratégica en las organizaciones. Esto incluye la identificación de temas estratégicos relevantes, la recopilación y el análisis de información, la construcción de escenarios futuros plausibles, la evaluación de impacto y la definición de estrategias prospectivas.

Aplicaciones prácticas: Los autores ilustran la aplicación de la prospectiva estratégica en diferentes contextos, como empresas, instituciones públicas y sector social. Se presentan casos de estudio y ejemplos concretos para mostrar cómo la prospectiva estratégica puede contribuir a la toma de decisiones informadas y a la construcción de ventajas competitivas a largo plazo.

Gestión del cambio: Valderrama y Castro resaltan la importancia de la gestión del cambio en el proceso de prospectiva estratégica. Se abordarán temas como la comunicación efectiva, la participación de los actores clave y la creación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la adaptabilidad.

Michel Godet, proporciona un enfoque teórico y práctico sobre la planificación de escenarios como una herramienta fundamental en la gestión estratégica.

Godet argumenta que la planificación de escenarios es esencial para enfrentar la incertidumbre y la complejidad del entorno actual. Propone que los escenarios son imágenes del futuro construidas con base en una metodología rigurosa que involucra la identificación de tendencias clave, la comprensión de las relaciones causales y la imaginación de futuros plausibles. En ese sentido aborda los siguientes aspectos clave de la planificación de escenarios:

Fundamentos teóricos: el autor presenta los fundamentos teóricos de la planificación de escenarios, basados en disciplinas como la prospectiva, la teoría de sistemas y la teoría de juegos. Explica cómo estos enfoques contribuyen a comprender los sistemas complejos y las interacciones entre diferentes variables.

Metodología de la planificación de escenarios: la metodología propuesta por Godet para la construcción de escenarios, incluye el análisis estructural, el análisis de actores, la construcción de escenarios y la evaluación de estrategias. El autor resalta la importancia de la participación de

múltiples actores y la generación de debates enriquecedores para enriquecer el proceso de planificación. (Valderrama & Castro, 2010)

Aplicaciones prácticas: Godet ilustra la aplicación de la planificación de escenarios en diversos contextos, como empresas, organizaciones públicas y políticas, así como en ámbito socioeconómico. Se presentan casos de estudio y ejemplos concretos para mostrar cómo los escenarios pueden ayudar a tomar decisiones estratégicas informadas ya construir resiliencia en un entorno cambiante.

Limitaciones y desafíos: El autor también aborda las limitaciones y desafíos asociados con la planificación de escenarios, como la incertidumbre inherente al futuro, la dificultad para obtener datos confiables y la resistencia al cambio en las organizaciones. Recomendaciones y reflexiones sobre cómo superar estos obstáculos y maximizar el valor de la planificación de escenarios.

Michel Godet ofrece un marco teórico sólido y práctico para comprender y aplicar la planificación de escenarios en la gestión estratégica. Es una guía esencial para aquellos que buscan anticiparse a los cambios y desarrollar estrategias robustas en un entorno complejo e incierto.

Los autores argumentan que la prospectiva estratégica es una disciplina que permite comprender, anticipar y gestionar el futuro en el contexto de la planificación estratégica. Destacan su importancia en un entorno dinámico y cambiante, donde las organizaciones necesitan identificar oportunidades y desafíos futuros para diseñar estrategias efectivas.

El marco teórico propuesto por Palma y Robert abarca los siguientes puntos:

Conceptos fundamentales: Los autores presentan los conceptos fundamentales de la prospectiva estratégica, como la incertidumbre, el futuro, los escenarios y las tendencias. Exploran cómo estos conceptos se interrelacionan y cómo influyen en el proceso de planificación estratégica.

Metodologías y herramientas: Se describen diversas metodologías y herramientas utilizadas en la prospectiva estratégica. Esto incluye técnicas como el análisis de impacto cruzado, el análisis estructural, los escenarios y la construcción de árboles de futuro. Los autores explican cómo estas herramientas pueden ayudar a los planificadores a comprender el futuro y tomar decisiones más informadas.

Aplicaciones prácticas: Palma y Robert ilustran la aplicación práctica de la prospectiva estratégica en diferentes contextos organizacionales. Presentan ejemplos concretos de casos de estudio donde se ha utilizado la prospectiva estratégica para diseñar estrategias empresariales, políticas públicas y planes de desarrollo regional. Destacan los beneficios obtenidos a través de una visión de largo plazo y la capacidad de adaptación a diferentes escenarios.

Desafíos y consideraciones: Los autores también discuten los desafíos y consideraciones asociados con la aplicación de la prospectiva estratégica. Estos incluyen la disponibilidad y calidad de datos, la participación de actores clave, la gestión del cambio y la integración de los resultados de la prospectiva en el proceso de planificación estratégica.

En resumen, el artículo "La prospectiva estratégica: una herramienta para la planificación" de Hernán Palma y Verónica Robert ofrece un marco teórico completo para comprender y aplicar la prospectiva estratégica en el proceso de planificación. Es una referencia útil para aquellos interesados en utilizar esta herramienta para anticipar y diseñar estrategias efectivas en un entorno incierto y dinámico.

Herramientas utilizadas en este plan prospectivo estratégico

- **Matriz de macro segmentación:** Es una herramienta utilizada en marketing y estrategia empresarial para segmentar un mercado amplio en grupos más grandes y significativos llamados macrosegmentos. A diferencia de la segmentación tradicional,

que divide un mercado en segmentos más pequeños y específicos, la macro segmentación busca identificar grupos amplios de consumidores con características y necesidades similares.

La matriz de macro segmentación se construye utilizando dos variables principales que son relevantes para el mercado en cuestión. Estas variables pueden ser demográficas, geográficas, psicográficas o basadas en comportamientos de compra, dependiendo del contexto y la industria.

- **PESTEL:** Es un acrónimo que se utiliza en análisis estratégico y representa seis factores o dimensiones clave que pueden influir en el entorno empresarial y en la toma de decisiones estratégicas. El análisis PESTEL ayuda a las organizaciones a comprender el entorno empresarial en el que operan y a identificar oportunidades y amenazas que pueden surgir de estos factores externos. Al evaluar cada una de estas dimensiones, las empresas pueden tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias que se adapten al entorno cambiante.
- **MEFI:** Es una herramienta de análisis estratégico utilizada en la gestión empresarial para evaluar los factores internos clave que afectan el desempeño y la competitividad de una organización. La MEFI se utiliza para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas de la organización en diferentes áreas funcionales, como recursos humanos, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, entre otros. Al comprender estos factores internos, la organización puede tomar decisiones más informadas y desarrollar estrategias para aprovechar sus fortalezas y abordar sus debilidades. La matriz MEFI generalmente se construye de la siguiente manera:

- ✓ **Identificación de factores internos:** Se identifican los factores clave dentro de la organización que tienen un impacto significativo en su desempeño. Estos factores pueden incluir la calidad de los productos o servicios, la eficiencia operativa, el talento y la capacitación del personal, la reputación de la marca, la capacidad de innovación, la gestión financiera, entre otros.
- ✓ **Asignación de pesos:** Se asignan pesos o importancia relativa a cada factor identificado. Los pesos se asignan en función de la percepción de la importancia de cada factor para el éxito de la organización. Por ejemplo, se puede utilizar una escala del 1 al 10 o un porcentaje para asignar los pesos.
- ✓ **Evaluación de desempeño:** Se evalúa el desempeño actual de la organización en cada factor identificado. Se utiliza una escala del 1 al 4 o del 1 al 5 para evaluar el nivel de desempeño, donde 1 representa un desempeño débil y 5 un desempeño fuerte.
- ✓ **Puntuación total:** Se multiplica el peso asignado a cada factor por su evaluación de desempeño correspondiente. La suma de estos productos proporciona una puntuación total para evaluar la posición estratégica de la organización en relación con sus factores internos.

La matriz MEFI ofrece una visión interna de la organización y ayuda a identificar las áreas en las que se destacan y aquellas que necesitan mejoras. Estas evaluaciones internas pueden ser útiles para desarrollar planes de acción, establecer prioridades y asignar recursos de manera más efectiva.

- **Matriz MEFE:** La matriz MEFE se utiliza para evaluar los factores externos que pueden afectar a una organización, como el entorno económico, político, social,

tecnológico, legal, etc. Consiste en identificar y clasificar los factores clave externos, asignarles una ponderación de importancia y evaluar la efectividad de la organización en relación con esos factores. Para construir una matriz MEFE, se siguen estos pasos:

- ✓ Identificar los factores externos clave: Se deben identificar los factores más relevantes que puedan afectar a la organización, como oportunidades o amenazas del entorno.
- ✓ Asignar una ponderación: Se asigna un peso o importancia a cada factor externo identificado, generalmente en una escala del 1 al 10, donde 10 indica una importancia máxima.
- ✓ Evaluar la efectividad de la organización: Se evalúa el desempeño de la organización en relación con cada factor externo, utilizando una escala de 1 a 4 (donde 1 indica una respuesta muy deficiente y 4 una respuesta excelente).
- ✓ Calcular la puntuación ponderada: Se multiplica la ponderación asignada a cada factor por la evaluación de la efectividad correspondiente. Esto proporciona una puntuación ponderada para cada factor.
- ✓ Calcular la puntuación total ponderada: Se suman las puntuaciones ponderadas para obtener una puntuación total ponderada.

La matriz MEFE ayuda a las organizaciones a comprender mejor su posición en relación con los factores externos y facilita la identificación de áreas clave que requieren atención o mejora. Además, puede ser útil para establecer estrategias de crecimiento y desarrollo empresarial.

- **MICMAC:** proviene de "Matriz de Impactos Cruzados Multiplicados por las matrices de clasificación" y se utiliza para analizar las relaciones de influencia entre diferentes variables o elementos en un sistema. El análisis MICMAC generalmente se lleva a cabo en los siguientes pasos:
 - ✓ Identificación de variables: Se identifican las variables o elementos relevantes que se consideran importantes en el problema o sistema bajo estudio.
 - ✓ Clasificación de variables: Se clasifican las variables en dos categorías: controlables (aquellas que se pueden influir o modificar) y no controlables (aquellas que no se pueden influir directamente).
 - ✓ Construcción de una matriz de impactos: Se crea una matriz en la que se evalúa el impacto de cada variable en las demás. Se utiliza una escala para medir la intensidad de la influencia, como baja, media o alta.
 - ✓ Multiplicación de matrices: Se multiplican las matrices de impactos por las matrices de clasificación de las variables controlables y no controlables.
 - ✓ Análisis de los resultados: Se analizan los resultados obtenidos en la multiplicación de matrices para identificar las variables clave que tienen un alto impacto en el sistema y que son tanto controlables como no controlables.

La matriz MICMAC consta de dos dimensiones principales:

- ✓ Matriz de Afectación: En esta matriz se evalúa el impacto que tiene cada factor sobre los demás. Se utilizan valores numéricos para representar la fuerza y la dirección de la relación entre los factores. Estos valores pueden ser positivos (indicando una influencia directa positiva), negativos

(indicando una influencia directa negativa) o neutros (indicando una falta de influencia directa).

- ✓ Matriz de Causación: En esta matriz se evalúa la causa y el efecto entre los factores. Se utiliza una escala para indicar si un factor es causa, efecto o ambos en relación con otro factor. Por ejemplo, se puede usar "C" para indicar que un factor es causa, "E" para indicar que es efecto y "CE" para indicar que es causa y efecto al mismo tiempo.

El análisis de la matriz MICMAC permite identificar los factores clave que tienen un alto impacto en el sistema y determinar su posición estratégica. También ayuda a comprender las relaciones de dependencia y las dinámicas dentro del sistema, lo que puede ser útil para la toma de decisiones y la planificación estratégica.

- **PEYEA:** Es una herramienta de análisis utilizada en la gestión estratégica para evaluar la posición competitiva de una organización y determinar las acciones estratégicas adecuadas. Se construye mediante la combinación de dos dimensiones principales:

Análisis Interno:

- ✓ Fortalezas: Se identifican los recursos, capacidades y ventajas competitivas internas de la organización que le brindan una ventaja sobre sus competidores.
- ✓ Debilidades: Se evalúan las limitaciones, deficiencias o áreas en las que la organización está en desventaja en comparación con sus competidores.

Análisis Externo:

- ✓ Oportunidades: Se identifican los factores externos favorables o las condiciones del entorno que podrían brindar oportunidades para el crecimiento, la innovación o la ventaja competitiva.
- ✓ Amenazas: Se evalúan los factores externos desfavorables o las condiciones del entorno que podrían representar riesgos o desafíos para la organización.

La matriz PEYEA se representa gráficamente en forma de una matriz de cuatro cuadrantes, donde las fortalezas y debilidades se colocan en el eje vertical y las oportunidades y amenazas en el eje horizontal. Los cuadrantes resultantes son:

- ✓ Estrategias Ofensivas (FO): Se encuentran en este cuadrante las estrategias que aprovechan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas.
- ✓ Estrategias Defensivas (DO): En este cuadrante se encuentran las estrategias que permiten superar las debilidades internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas.
- ✓ Estrategias de Supervivencia (DA): En este cuadrante se encuentran las estrategias que buscan minimizar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.
- ✓ Estrategias de Retiro (FA): En este cuadrante se encuentran las estrategias que implican reducir la exposición a las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

La matriz PEYEA proporciona una visión general de la situación estratégica de una organización y ayuda a identificar las acciones adecuadas para aprovechar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar

las amenazas. Es una herramienta ampliamente utilizada en la planificación estratégica y puede ayudar a las organizaciones a tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas.

- **Matriz de planeación estratégica:** es una herramienta utilizada en el proceso de planificación estratégica de una organización. También se conoce como matriz de análisis estratégico o matriz de dirección estratégica. Esta matriz permite analizar y visualizar la posición estratégica actual de la organización y ayuda en la identificación de las estrategias futuras.

Una de las matrices de planeación estratégica más conocidas es la Matriz FODA, que combina los factores internos (Fortalezas y Debilidades) con los factores externos (Oportunidades y Amenazas). Esta matriz permite identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en su entorno externo. Con base en este análisis, se pueden definir las estrategias más adecuadas para aprovechar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Otra matriz utilizada en la planeación estratégica es la Matriz BCG (Boston Consulting Group). Esta matriz se utiliza para evaluar el portafolio de productos o unidades de negocio de una organización. Clasifica los productos o unidades de negocio en función de su tasa de crecimiento y su participación de mercado relativa. Esto permite identificar las unidades de negocio que requieren inversión, las que generan ingresos y las que tienen un bajo desempeño o que pueden ser consideradas para su eliminación. Existen otras matrices y herramientas de planeación estratégica que se utilizan en diferentes contextos y enfoques. Algunas de ellas incluyen la Matriz de Ansoff, la

Matriz de Crecimiento-Participación, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), entre otras.

Es importante tener en cuenta que cada organización puede adaptar estas matrices a sus necesidades específicas y agregar otros elementos o criterios relevantes para su análisis estratégico. Estas matrices son herramientas visuales que ayudan a los líderes y equipos de gestión a tomar decisiones informadas y a desarrollar estrategias efectivas para alcanzar los objetivos de la organización.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan prospectivo estratégico para el Instituto Municipal de Deporte y Recreación de Villavicencio -IMDER - que permita fortalecer su capacidad de gestión y generar alternativas materializables para la Junta Directiva del Instituto

2.2 Objetivos Específicos

- Redefinir la razón de ser del IMDER Villavicencio.
- Analizar el sistema tanto interno como externo bajo el cual se desempeña el Instituto
- Reconocer la postura estratégica bajo la cual se desenvuelve el IMDER Villavicencio.
- Plantear un reto estratégico que permita identificar las variables estratégicas que afectan el futuro del IMDER.
- Formular las diferentes opciones de futuro a las cuales puede estar sometido el Instituto en el horizonte de tiempo preestablecido.
- Construir un escenario apuesta bajo el cual se reconozcan el proceso de implementación de la estrategia para alcanzar el reto estratégico en el horizonte de tiempo preestablecido.

3. Reseña Histórica del Sistema Objeto de Estudio

“Municipio de Villavicencio Concejo municipal Acuerdo número 057 de 1995 agosto 09 - Por medio del cual se crea el instituto municipal para el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar, de conformidad con la ley 181 de 1995, se establece sus estatutos y se dictan otras disposiciones-.

El concejo municipal de Villavicencio en uso de sus atribuciones legales y en especial las que le confiere el Artículo 91 de la ley 136 de 1994 y la ley 181 de 1995.

Acuerda:

Capítulo I

Creación, nombre, naturaleza jurídica y jurisdicción

Artículo 1: crease el establecimiento público de orden municipal denominado Instituto Municipal de Deporte y Recreación de Villavicencio “IMDER”.

Artículo 2: el instituto creado en el artículo anterior es un establecimiento público de orden municipal con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente, integrante del sistema nacional del deporte y ejecutor del plan nacional del deporte, la recreación y la educación física en los términos de la ley 181 del 18 de enero de 1995 y demás normas legales concordantes.

Artículo 3: el domicilio del instituto municipal del deporte y recreación de Villavicencio será el municipio de Villavicencio, departamento del Meta, república de Colombia, con jurisdicción dentro del territorio del mismo municipio.

Artículo 4: el instituto municipal de deporte tendrá un periodo indefinido, pero podrá disolverse conforme a lo establecido por este acuerdo, por las disposiciones del orden nacional o por mandato legal.

Capítulo II

Objeto y funciones

Artículo 5: el objeto del instituto municipal de deporte y recreación de Villavicencio es generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, la educación física y la educación extraescolar como contribución al desarrollo integral del individuo para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio de Villavicencio.

Artículo 6: para el desarrollo de su objeto el instituto municipal de deporte y recreación de Villavicencio atenderá las disposiciones de la ley 181 de 1995, sus decretos reglamentarios y en especial los objetivos generales y rectores, los principios fundamentales, las definiciones y mandatos legales contenidas en la ley y demás normas legales y concordantes.

Artículo 7: son funciones del instituto municipal de deporte y recreación de Villavicencio las siguientes:

Proponer el plan local del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, efectuando su seguimiento y evaluación con la participación comunitaria que establece la ley 181 de 1995.

Programar la distribución de los recursos en su respectivo territorio.

Proponer los planes y proyectos que deban incluirse en el plan sectorial nacional.

Estimular la participación comunitaria y la integración funcional en los términos de la constitución política, la ley 181 de 1995 y las demás normas que lo regulan.

Desarrollar programas y actividades que permitan la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en su territorio.

Cooperar con otros entes públicos y privados para el cumplimiento de los objetivos previstos en la ley 181 de 1995 y sus decretos reglamentarios.

Promover la participación del sector privado e interinstitucional en las diferentes disciplinas deportivas, recreativas de educación extraescolar y aprovechamiento del tiempo libre y celebrar convenios para tal efecto.

Definir el manejo, administración y funcionamiento de los escenarios deportivos y recreativos del municipio, que se encuentren bajo su custodia o aquellos que hayan sido cedidos en su administración o control.

Promover la educación extraescolar, fomentar la puesta en funcionamiento de asociaciones juveniles y centros deportivos para el deporte extraescolar.

Preparar informes de su gestión y objeto con base en los planes locales y el plan nacional de deporte recreación y la educación física.” (IMDER, 2022)

4. Capítulo I: planeación estratégica.

4.1 Definición del sistema

4.1.1 Misión.

El Instituto Municipal de Deporte y Recreación de Villavicencio IMDER, ente descentralizado encargado de la iniciación, fomento y masificación de la práctica del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del tiempo libre, a través de la gestión eficaz de la planeación, coordinación y ejecución de proyectos, que responden a las necesidades y expectativas de la comunidad Villavicense, elevando estilos de vida saludable. (IMDER, 2023)

Tabla 1. *Análisis de la misión.*

Defina su empresa de forma muy concreta	El IMDER es una entidad gubernamental encargada de fomentar activamente el deporte, la recreación y la actividad física en el municipio mediante diferentes actividades y programas
¿Qué necesidades satisface?	El fomento de estilos de vida saludable por medio del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	A través ejecución de programas y proyectos deportivos, recreativos, de actividad física y de aprovechamiento del tiempo libre
¿A quién se satisfacen las necesidades?	• Madres gestantes • Personas en situación de discapacidad • Adolescentes y Jóvenes • Adultos • Niños y niñas • Hogares infantiles/CDI • Adulto mayor
¿En dónde satisfacemos necesidades?	En el casco urbano y rural del municipio de Villavicencio, Meta.

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)

Análisis de la misión

El IMDER es una entidad gubernamental descentralizada que se dedica al fomento del deporte, la recreación y la actividad física en el municipio de Villavicencio. A través de programas y proyectos adaptados a diferentes grupos de la sociedad, busca satisfacer las necesidades relacionadas con el bienestar físico, mental y social, promoviendo estilos de vida saludables y contribuyendo al desarrollo integral de la comunidad en general.

4.1.2 Visión.

“El Instituto Municipal de Deporte y Recreación de Villavicencio IMDER, para el año 2030, será el ente reconocido a nivel Nacional en la iniciación, fomento y masificación del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del tiempo libre, mediante la implementación de la Política Pública del Deporte, ajustada a la demanda de la población en la oferta institucional, teniendo en cuenta los enfoques poblacional, territorial y diversidad.” (IMDER, 2022)

Tabla 2. *Análisis de la visión.*

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	El Instituto Municipal de Deporte y Recreación de Villavicencio se ve como un referente a nivel regional y nacional en la masificación de DRAF teniendo en cuenta los enfoques diferenciales
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Como ente deportivo, debería ser ponente en las diferentes adecuaciones, mejoras y construcciones de proyectos deportivos. Capacitación y asesorías para los municipios cercanos en estas áreas.
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	No se debe salir de ningún campo de acción, esta enfocado en el fomento y masificación del DRAF siguiendo las directrices de la ley del deporte
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Más allá de ser un instituto, quiere que la población los vea como un aliado en la sociedad, que beneficie el entorno donde se desarrollen las diferentes actividades tanto privadas como públicas.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Como un instituto capaz de aportar aprendizaje a sus trabajadores en el campo del DRAF con la posibilidad de crecer profesionalmente e influir no solo en la región si no en el país.

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)

Análisis Visión

La visión futura del Instituto Municipal de Deporte y Recreación de Villavicencio se enfoca en convertirse en un referente a nivel regional y nacional en la masificación del DRAF, considerando los enfoques diferenciales. Buscan incursionar en los campos de adecuaciones,

mejoras y construcciones de proyectos deportivos, así como ofrecer capacitación y asesoría a municipios cercanos. Su objetivo es ser percibidos por los clientes (usuarios) como un aliado en la sociedad, beneficiando el entorno donde se desarrollan las actividades, y ser vistos por su talento humano como un instituto capaz de brindar aprendizaje y oportunidades de crecimiento en el campo del DRAF. Esto implica que el Instituto se ve expandiendo su influencia y consolidándose como líder en la promoción y desarrollo de actividades deportivas y recreativas en la región, con la inclusión de diferentes grupos poblacionales y considerando sus particularidades.

4.1.3 Filosofía.

Tabla 3. Análisis de filosofía

¿Cuáles son los principios y valores hoy en día?	• Eficiencia. • Compromiso. • Liderazgo. • Responsabilidad. • Sentido de pertinencia
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	• Servicio: Conjunto de actividades con las cuales buscan satisfacer las necesidades de la población villavicense a través de DRAF • Austeridad: Como principio del Instituto en busca de una política que busque lo mínimamente indispensable. • Compromiso: Como uno de los principales factores que ayuden a establecer una cultura de alto rendimiento y productividad • Mejoramiento continuo: como estrategia para alcanzar una posición competitiva deseada en la región y responder a las demandas de la comunidad.

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)

4.1.4 Competencias esenciales.

Tabla 4. Análisis de competencias esenciales

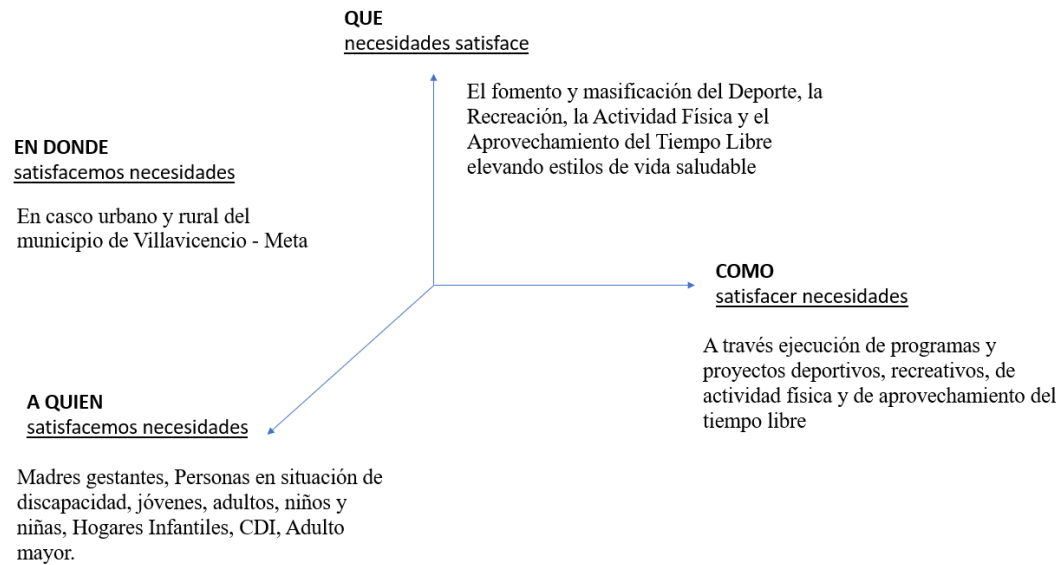
¿Por qué somos reconocidos en nuestra región?	Por ser el ente a nivel municipal de DRAF más grande de la región, garante de la actividad física y
---	---

	el aprovechamiento del tiempo libre, con un enfoque diferencial regional y nacional.
¿Qué hacemos mejor que otros municipios?	Tener una gran oferta en diferentes programas de DRAF y espacios recreo deportivos ofrecidos a los Villavicensenses sin distinción alguna.
¿Por qué nos escogen los usuarios?	Variedad de eventos de fomento del DRAF, actividades al aire libre y hábitos de vida saludable

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)

4.1.5 Matriz de macrosegmentación

Figura 1. Matriz de Macro segmentación.



Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)

4.1.6 Postura ética.

Tabla 5. Análisis de posturas éticas.

Posturas éticas	
1. Intereses a corto plazo de los accionistas	2. Intereses a largo plazo de los accionistas
3. Múltiples obligaciones frente a las partes interesadas	4. <u>Conformadora de la sociedad</u>

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)

El Instituto Municipal de Deporte y Recreación de Villavicencio, IMDER enfoca su postura ética en el numeral 4; partiendo del hecho que su responsabilidad misional es con los y las Villavicensenses, existiendo el compromiso de orientar el fomento y la masificación del DRAF hacia el bienestar integral de la comunidad. Como entidad pública, prevalece el principio de transparencia institucional como parte de su postura ética, este principio a su vez es el marco legal, político, ético y organizacional de la gestión pública que rige la conducta de los servidores públicos en el territorio nacional.

4.2 Análisis interno

4.2.1 Análisis tendencial de variables endógenas

La prospectiva estratégica nos permite analizar el pasado, evaluar el presente y proyectarnos hacia el futuro, tomando en consideración diferentes variables que impactan en el desempeño y desarrollo de una empresa. En este caso, centraremos nuestro análisis en el Instituto Municipal de Deporte y Recreación (IMDER) y su matriz de variables endógenas, que nos brinda información valiosa sobre las áreas, fortalezas, variables, indicadores, pasado, presente y futuro de la organización.

Dicha información se consultó con algunos colaboradores del Instituto a través de vía telefónica y WhatsApp, pertenecientes a las áreas de Jurídica, de Calidad y técnica los cuales estuvieron prestos a la colaboración de este trabajo con fines netamente académicos y la postre fungieron como también como expertos para la calificación del Smic -que más adelante se hablara de ello- se consultaron algunos Acuerdos Municipales entre los más relevantes destacamos, el Acuerdo 546/2022 del Concejo municipal de Villavicencio, el Acuerdo 009/2022 del IMDER, toda esta información recopilada de múltiples fuentes permitió el desarrollo de la matriz.

Tabla 6. Matriz de variables endógenas

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Presupuestal	Con la creación y aprobación de la Tasa Pro-deporte y recreación se garantiza un recaudo extra para el Instituto, sus áreas y sus proyectos	Incremento Presupuestal Anual	% Incremento Presupuestal	0%	1.5 %	3 %
	Los recursos se destinan exclusivamente para el fomento y fortalecimiento del deporte, la recreación y la actividad física en el municipio	Rubro con destinación específica	% Presupuesto ejecutado	85%	65%	100%
Administrativa	Entidad de nivel descentralizado con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente	Cumplimiento	% de cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal	60%	75%	100%
	La Junta Directiva del Instituto tiene un proceso y la facultad de aprobar la distribución del presupuesto del Instituto	Sesiones	Numero de sesiones	1	1	2
Escenarios Deportivos	Creación de Escenarios deportivos adecuados	Construcción de escenarios deportivos	Numero de escenarios construidos	1	2	5

	El Instituto tiene caracterizados 156 Escenarios deportivos entre Polideportivos, Placas, canchas y complejos en el municipio	adecuación y arreglo de escenarios ya existentes	Escenarios y Polideportivos adecuados	15	11	25
Comunicaciones	El Instituto cuenta con 54.469 seguidores distribuidos de la siguiente manera: INSTAGRAM 5.319 FACEBOOK 40.000 TWITTER 9.150	Redes Sociales	Número de seguidores	20.000 seguidores	54.469 seguidores	100.000 seguidores
	Se realizan piezas gráficas, boletines informativos de los diferentes eventos y su respectiva programación	Información Eventos Semanales	Piezas graficas	3	8	12
Técnica	A partir de la implementación de la política pública del DRAF se generaron áreas estratégicas para generar programas y proyectos	Estructura Subdirección técnica	Programas y Proyectos nuevos	3	5	8
	Existencia de alianzas estratégicas con instituciones educativas y deportivas, lo que permite acceder a conocimientos especializados y compartir buenas prácticas	Convenios Interinstitucionales	Diplomados, Practicas, pasantías	1	3	5

Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Presupuestal	Insuficiente capacidad para generar ingresos propios	Ingreso Propios	Alquiler de Canchas Sintéticas y Escenarios Deportivos	0	8	12
	Dependencia excesiva de fuentes de financiamiento limitadas, lo que puede generar inestabilidad en los ingresos y dificultades para el cumplimiento de compromisos financieros	Presupuesto	Gobiernos y Administraciones locales de Turno			
	Nombramiento de directores sin tener en cuenta campo de acción y experiencia administrativa	Experiencia Administrativa en el sector DRAF	Perfil Profesional	0	0	1
Administrativa	contratación de personal no profesional en las áreas técnicas del Instituto	Contratación por Perfil	Numero de contratación de Bachilleres	47	32	0

Escenarios Deportivos	Muchos de estos escenarios no con cuenta con sistema de vigilancia y monitoreo	Percepción de seguridad alrededor de los escenarios	Sistema de Monitoreo y Vigilancia	0	0	10
	Pocas interacciones con los seguidores de las Redes Sociales y medios de comunicación	Community Mannager	Concursos, sorteos, rifas	0	3	5
Comunicaciones	Falta un plan de comunicación estratégica, lo que impide transmitir de manera efectiva los mensajes clave y fortalecer la imagen y reputación de la entidad	Estrategia de Comunicación Efectiva	Plan de Comunicación	0	0	1
Técnica	Falta de actualización y capacitación constante del personal en nuevas técnicas y tendencias deportivas, lo que puede afectar la calidad de los programas y servicios ofrecidos.	Innovación	Capacitaciones Constantes	1 capacitaciones	3 capacitaciones	10 capacitaciones

Carencia de tecnología y equipos adecuados para el desarrollo de actividades deportivas, lo que puede limitar las oportunidades y el nivel de competitividad	Material didáctico y Hardware Software tecnológico	Adquisición de software y Hardware	0	1	8
--	--	------------------------------------	---	---	---

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)

4.2.2 Evaluación de factores internos y análisis de resultados**Tabla 7. Matriz MEFI**

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
FORTALEZAS			
Con la creación y aprobación de la Tasa Pro-deporte y recreación se garantiza un recaudo extra para el Instituto, sus áreas y sus proyectos	0,10	4	0,4
Los recursos se destinan exclusivamente para el fomento y fortalecimiento del deporte, la recreación y la actividad física en el municipio	0,12	4	0,48
Entidad de nivel descentralizado con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente	0,10	4	0,4
La Junta Directiva del Instituto tiene un proceso y la facultad de aprobar la distribución del presupuesto del Instituto	0,07	4	0,28
Creación de Escenarios deportivos adecuados	0,05	4	0,2
El Instituto tiene caracterizados 156 Escenarios deportivos entre Polideportivos, Placas, canchas y complejos en el municipio	0,03	3	0,09
El Instituto cuenta con 54.469 seguidores distribuidos de la siguiente manera: INSTAGRAM 5.319 FACEBOOK 40.000 TWITTER 9.150	0,01	3	0,03
Se realizan piezas gráficas, boletines informativos de los diferentes eventos y su respectiva programación	0,02	4	0,08
A partir de la implementación de la política pública del DRAF se generaron áreas estratégicas para organizar los proyectos y alcances	0,05	4	0,2
Existencia de alianzas estratégicas con instituciones educativas y deportivas, lo que permite acceder a conocimientos especializados y compartir buenas prácticas	0,04	3	0,12

DEBILIDADES			
Insuficiente capacidad para generar ingresos propios, lo que limita la autonomía financiera y la capacidad de inversión en proyectos de desarrollo deportivos y recreativos	0,02	2	0,04
Dependencia excesiva de fuentes de financiamiento limitadas, lo que puede generar inestabilidad en los ingresos y dificultades para el cumplimiento de compromisos financieros	0,03	2	0,06
Nombramiento de directores sin tener en cuenta campo de acción y experiencia administrativa	0,08	2	0,16
Contratación de personal no profesional en las áreas técnicas del Instituto	0,05	2	0,1
Muchos de estos escenarios no con cuenta con sistema de vigilancia y monitoreo	0,02	1	0,02
Pocas interacciones con los seguidores de las Redes Sociales y medios de comunicación	0,01	1	0,01
Falta un plan de comunicación estratégica, lo que impide transmitir de manera efectiva los mensajes clave y fortalecer la imagen y reputación de la entidad	0,03	2	0,06
Falta de actualización y capacitación constante del personal en nuevas técnicas y tendencias deportivas, lo que puede afectar la calidad de los programas y servicios ofrecidos.	0,06	2	0,12
Carencia de tecnología y equipos adecuados para el desarrollo de actividades deportivas, lo que puede limitar las oportunidades y el nivel de competitividad	0,06	2	0,12
Totales	1,0		2,97

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)



Nota: El análisis sectorial a través de la matriz MEFI arroja un resultado mayor a una calificación de 2.5 quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas. La organización puede estar segura de que está canalizando sus recursos, tiempo y enfoque de manera efectiva y eficiente a pesar de tener unas debilidades muy marcadas; esto demuestra el trabajo mancomunado de cada una de sus fortalezas que alimentan las diferentes áreas del Instituto.

4.3 Análisis del Macroentorno

4.3.1 PESTEL

Tabla 8. *Matriz PESTEL*

Factores	Variables	Oportunidades	Amenazas
PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO IMDER POLITICOS	Administración Municipal		Cambios en el gobierno local que puedan afectar la continuidad de los proyectos y programas del Instituto
	Ministerio del Deporte	Se espera que, con el nuevo nombramiento de la Licenciada en Educación Física y Deportes, como ministra del Deporte impulse políticas públicas que promuevan el desarrollo deportivo, la recreación y la actividad física de todo el territorio nacional	
ECONOMICOS	Economía Nacional		Recesión económica que pueda llevar a la reducción de presupuesto destinado al Instituto
	Recaudo	Con la aprobación Tasa pro-deporte y recreación en el municipio se aspira a tener más presupuesto para	
SOCIALES	Estilos de vida saludable	conciencia sobre la importancia del deporte, la actividad física y la recreación para la salud física y mental y el bienestar	
	Inseguridad		Incremento de actos de vandalismo a los escenarios deportivos, lo que genera detrimento en los mismos.
TECNOLOGICOS	Plataformas Digitales	El boom de las redes sociales y la TIC's permiten dar a conocer de manera digital los programas y/o proyectos establecidos del Instituto	

	Investigación		Falta de proyectos de investigación que permitan identificar cualidades, biotipos en las escuelas de formación y los clubes deportivos.
AMBIENTAL	Preservación del medio ambiente	Actividades físicas por senderos ecológicos, por los corregimientos y las zonas veredales del municipio	
	Manejo de Residuos		Carencia de cultura ciudadana para la ubicación y posterior clasificación de los desechos en los escenarios deportivos
LEGAL	Ley 181 de 1995	Fomento y masificación de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, la promoción de la educación física extraescolar de la niñez y la juventud	
LEGAL	Entes de control		El incumpliendo de las normas y leyes acarrea sanciones pecuniarias, judiciales y fiscales

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)

Nota: Se identificaron el listado de factores exógenos, oportunidades y amenazas más importantes del Instituto Municipal de Deporte y Recreación de Villavicencio, IMDER, registrando factores específicos como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legal.

Análisis del sector (fuentes secundarias)

Los Entes Deportivos Municipales son órganos creados por los Concejos Municipales por medio de un Acuerdo y tendrán a su cargo el desarrollo del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar.

Los Concejos Municipales de acuerdo con el artículo 313 de la Constitución Política de Colombia les corresponde crear a iniciativa de los alcaldes, los Establecimientos Públicos, las Empresas Industriales o Comerciales del estado y autorizar la constitución de Sociedades de Economía Mixta. Analizando estas tres (3) posibilidades de creación se conceptúa:

1. El Ente Municipal no puede ser una Sociedad de Economía Mixta, porque la Ley 181 de 1995, no permite que el patrimonio del ente esté conformado por aportes de capital privado.
2. El Ente no puede ser una Empresa Industrial o Comercial del estado porque la Ley 181 de 1995, establece específicamente las funciones del Ente; no hay posibilidad de orientar estas al desarrollo de actividades mercantiles e industriales, de acuerdo con el concepto que consagra el Código de Comercio de dichas actividades.
3. El Ente Deportivo Municipal debe ser constituido como Establecimiento Público, ya que este tiene las mismas características consagradas por la Ley 181 de 1995, para estos Organismos, las cuales son:

1. Personería Jurídica.
2. Autonomía Administrativa.
3. Patrimonio independiente.

Los Entes Deportivos Municipales o Distritales, contarán para su ejecución con:

- Los recursos que asignen los Concejos Municipales o Distritales en cumplimiento de la

Ley 19 de 1991, por la cual se crea el Fondo Municipal de Fomento y Desarrollo del Deporte.

- Los recursos que constituyan donaciones para el deporte, las cuales serán deducibles de la renta líquida en los términos de los artículos 125 y siguientes del Estatuto Tributario.
- Las rentas que creen los Concejos Municipales o Distritales con destino al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
- Los recursos que, de conformidad con el artículo 22 de la ley 60 de 1993, correspondan al deporte, la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre por asignación de la participación de los municipios en los ingresos corrientes de la Nación.
- Los recursos que el Instituto Colombiano del Deporte asigne, de acuerdo con los planes y programas de estímulo y fomento del sector deportivo y las políticas del Gobierno Nacional.
- Las demás que se decreten a su favor.

“Los entes deportivos departamentales y municipales diseñarán conjuntamente con las secretarías de educación correspondientes los programas necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos de la Ley de Educación General y concurrirán financieramente para el adelanto de programas específicos, tales como centros de educación física, centros de iniciación y formación deportiva, festivales recreativos escolares y juegos Intercolegiados.” (Ley 115 de 1995, Capítulo III, artículo 14).

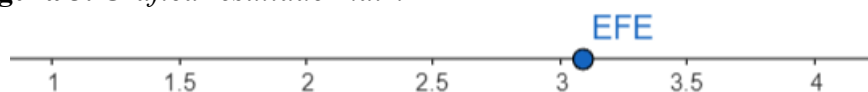
4.3.2 Evaluación de Factores Externos MEFE

Tabla 9. *Matriz MEFE.*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES			
Se espera que, con la Licenciada en Educación física y Deportes, la nueva ministra del Deporte impulse políticas públicas que promuevan el desarrollo deportivo, la recreación y la actividad física de todo el territorio nacional	0,10	4	0,40
Aprobación Tasa pro-deporte y recreación en el municipio	0,15	4	0,60
conciencia sobre la importancia del deporte, la actividad física y la recreación para la salud física y mental y el bienestar	0,12	4	0,48
El boom de las redes sociales y la TIC's permiten dar a conocer de manera digital los programas y/o proyectos establecidos del Instituto	0,08	4	0,32
Actividades físicas por senderos ecológicos, por los corregimientos y la zona veredal del municipio	0,05	3	0,15
Fomento y masificación de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, la promoción de la educación física extraescolar de la niñez y la juventud	0,10	4	0,4
AMENAZAS			
Cambios en el gobierno local que puedan afectar la continuidad de los proyectos y programas del Instituto	0,10	2	0,2
Recesión económica que pueda llevar a la reducción de presupuesto destinado al Instituto	0,08	2	0,16
Incremento de actos de vandalismo a los escenarios deportivos, lo que genera detrimento en los mismos.	0,03	1	0,03
Falta de proyectos de investigación que permitan identificar cualidades, biotipos en las escuelas de formación y los clubes deportivos.	0,08	3	0,24
Carencia de cultura ciudadana para la ubicación y posterior clasificación de los desechos en los escenarios deportivos	0,03	1	0,03
El cumplimiento de las normas y leyes acarrea sanciones pecuniarias, judiciales y fiscales	0,08	1	0,08
Totales	1,00		

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)

Figura 3. Grafica resultado matriz

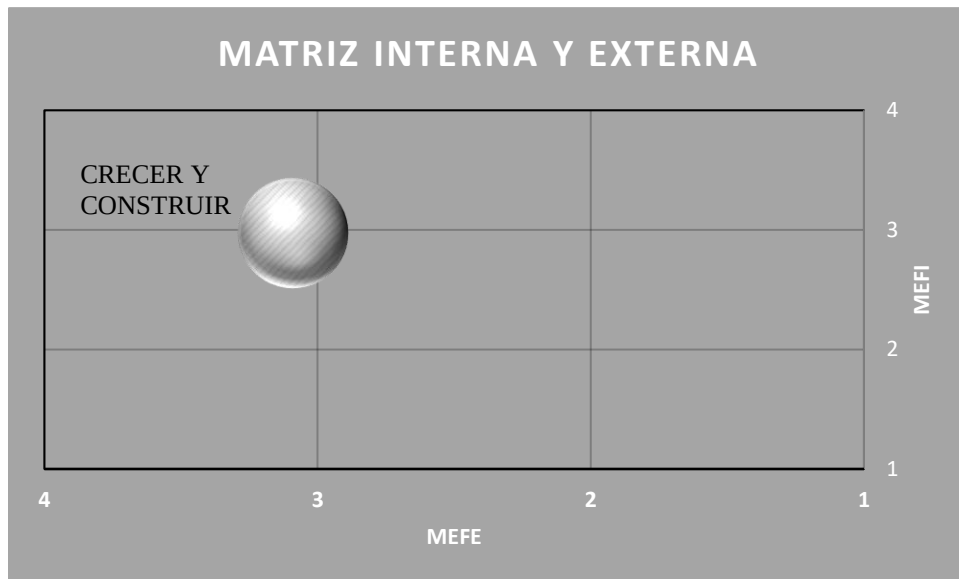


Nota: El resultado final que arroja la MEFE es 3.09, esto indica que el Instituto está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas cabe resaltar que pese a las amenazas que se manifiestan es una empresa que no deja pasar oportunidades en torno a temas financieros

4.4 Postura estratégica de la organización

4.4.1 Matriz interna y externa

Figura 4. *Análisis de matriz interna y externa con base en las matrices MEFI y MEFE*



Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)

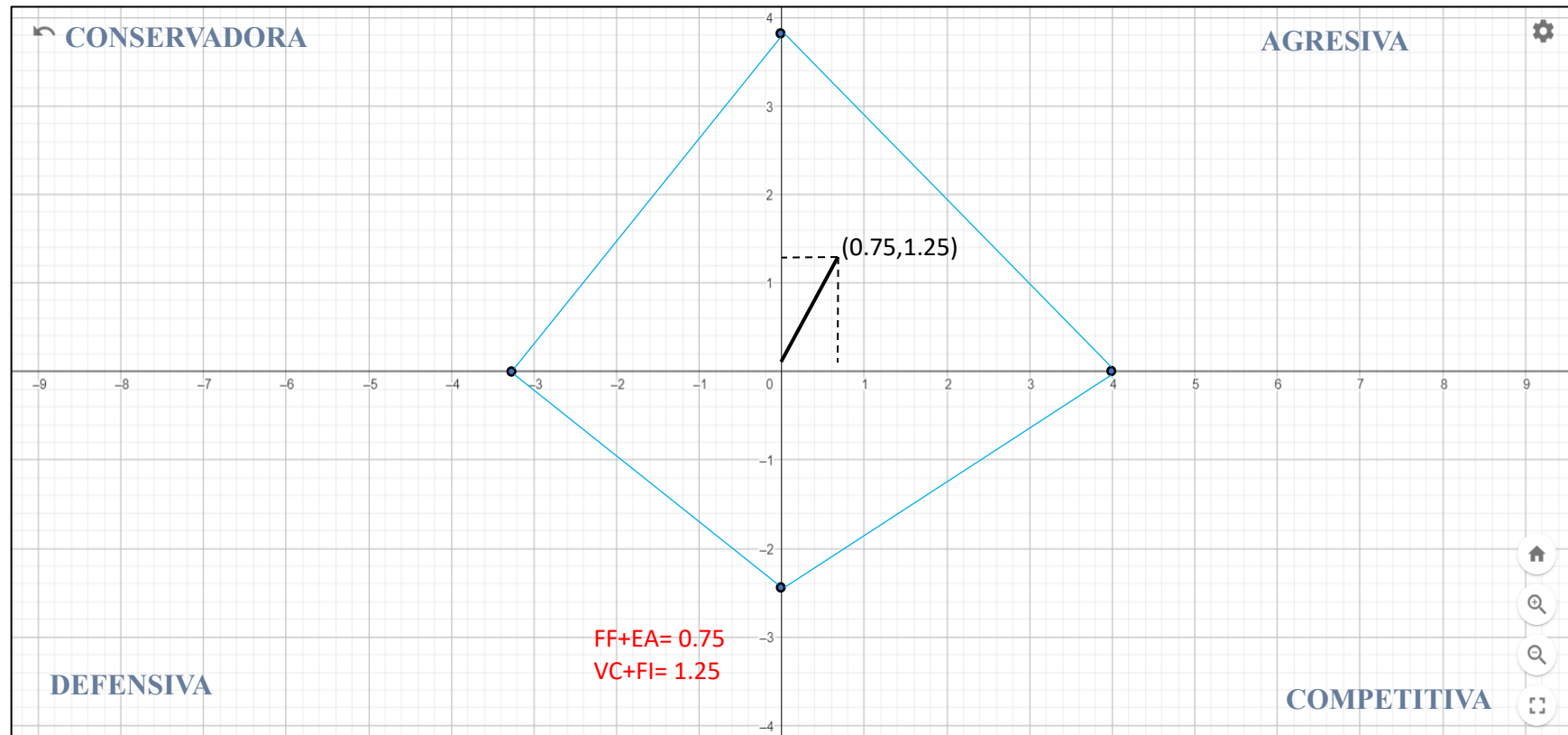
Analizando las variables y los resultados obtenidos en las matrices MEFE y MEFI, observamos que las variables se encuentran en crecer y construir en su mayoría, lo que quiere decir, que las oportunidades deben seguirse generando para permitir el crecimiento del instituto logrando así, afrontar las amenazas y convertirlas en oportunidades para que las debilidades sean fortalezas en un futuro próximo.

4.4.2 Matriz PEYEA

Tabla 10. Construcción de valores para la matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Valor	Estabilidad del ambiente (EA)	Valor
Incremento presupuesto anual	5	Administración municipal de turno	-3
Rubro con destinación específico	4	Preservación del medio ambiente	-1
Ingresos propios	4	Investigación	-4
Presupuesto	3	Estilos de vida saludable	-5
Promedio	4	Promedio	-3,25
Ventaja competitiva (VC)	Valor	Fuerza de la industria	Valor
Autonomía administrativa	-1	Patrimonio propio	4
Construcción de escenarios deportivos	-1	Posicionamiento de marca	4
Estructura subdirección técnica	-4	Plataformas digitales	3
Ley 181/95 (ley del deporte)	-4	Sustitutos	4
Promedio	-2,5	Promedio	3,75

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)

Figura 5. Matriz PEYEA

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)

Luego de realizar el método para hallar las estrategias más adecuada para el Instituto, el vector direccional nos da como resultado en el **cuadrante agresivo** (cuadrante superior derecho), esto nos sugiere que el Instituto está en óptimas condiciones para utilizar sus

fortalezas internas con el propósito de; aprovechar las oportunidades externas, exceder las debilidades internas y sortear las amenazas externas, esto con el ánimo de continuar en su proceso de seguir contribuyendo a la masificación y fomento del DRAF en la región.

4.5 Formulación de la estrategia

4.5.1 Matriz de planeación estratégica

Tabla 11. Matriz MPEC

	Desarrollo del mercado			Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración hacia adelante		Integración hacia atrás		Integración horizontal		Diversificación concéntrica	
Factores claves	P	A	Pta	A	Pta	A	Pta	A	Pta	A	Pta	A	Pta	A	Pta
Fortalezas															
Con la creación y aprobación de la Tasa Pro-deporte y recreación se garantiza un recaudo extra para el Instituto, sus áreas y sus proyectos	0,4	3	1,2	4	1,6	4	1,6	2	0,8	2	0,8	1	0,4	4	1,6
Los recursos se destinan exclusivamente para el fomento y fortalecimiento del deporte, la recreación y la actividad física en el municipio	0,48	3	1,44	3	1,44	4	1,92	2	0,96	1	0,48	1	0,48	4	1,92
Entidad de nivel descentralizado con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente	0,4	4	1,6	3	1,2	4	1,6	2	0,8	1	0,4	1	0,4	3	1,2
La Junta Directiva del Instituto tiene un proceso y la facultad de aprobar la distribución del presupuesto del Instituto	0,28	3	0,84	4	1,12	4	1,12	1	0,28	1	0,28	1	0,28	3	0,84

Creación de Escenarios deportivos adecuados	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	1	0,2	1	0,2	1	0,2	4	0,8
El Instituto tiene caracterizados 156 Escenarios deportivos entre Polideportivos, Placas, canchas y complejos en el municipio	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18	3	0,27
El Instituto cuenta con 54.469 seguidores distribuidos de la siguiente manera: INSTAGRAM 5.319 FACEBOOK 40.000 TWITTER 9.150	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	2	0,06	2	0,06	2	0,06	4	0,12
Se realizan piezas gráficas, boletines informativos de los diferentes eventos y su respectiva programación	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	4	0,32
A partir de la implementación de la política pública del DRAF se generaron áreas estratégicas para organizar los proyectos y alcances	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	1	0,2	1	0,2	1	0,2	4	0,8
Existencia de alianzas estratégicas con instituciones educativas y deportivas, lo que permite acceder a conocimientos especializados y compartir buenas prácticas	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	1	0,12	1	0,12	1	0,12	4	0,48
Debilidades															
Insuficiente capacidad para generar ingresos propios, lo que limita la autonomía financiera y la capacidad de inversión en proyectos de desarrollo deportivos y recreativos	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08

Dependencia excesiva de fuentes de financiamiento limitadas, lo que puede generar inestabilidad en los ingresos y dificultades para el cumplimiento de compromisos financieros	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12
Nombramiento de directores sin tener en cuenta campo de acción y experiencia administrativa	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48	1	0,16	1	0,16	1	0,16	3	0,48
Contratación de personal no profesional en las áreas técnicas del Instituto	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Muchos de estos escenarios no con cuenta con sistema de vigilancia y monitoreo	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Pocas interacciones con los seguidores de las Redes Sociales y medios de comunicación	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02	1	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02
Falta un plan de comunicación estratégica, lo que impide transmitir de manera efectiva los mensajes clave y fortalecer la imagen y reputación de la entidad	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12
Falta de actualización y capacitación constante del personal en nuevas técnicas y tendencias deportivas, lo que puede afectar la calidad de los programas y servicios ofrecidos.	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	1	0,12	1	0,12	1	0,12	3	0,36
Carencia de tecnología y equipos adecuados para el desarrollo de actividades deportivas, lo que puede	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	2	0,24	2	0,24	2	0,24	3	0,36

limitar las oportunidades y el nivel de competitividad

Oportunidades

Se espera que, con la Licenciada en Educación Física y Deportes, la nueva ministra del Deporte impulse políticas públicas que promuevan el desarrollo deportivo, la recreación y la actividad física de todo el territorio nacional	0,4	4	1,6	4	1,6	4	1,6	1	0,4	1	0,4	1	0,4	4	1,6
Aprobación Tasa pro-deporte y recreación en el municipio	0,6	4	2,4	4	2,4	4	2,4	2	1,2	2	1,2	2	1,2	4	2,4
conciencia sobre la importancia del deporte, la actividad física y la recreación para la salud física y mental y el bienestar	0,36	3	1,08	3	1,08	4	1,44	1	0,36	1	0,36	1	0,36	3	1,08
El boom de las redes sociales y la TIC's permiten dan a conocer de manera digital los programas y/o proyectos establecidos del Instituto	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48	1	0,16	1	0,16	1	0,16	3	0,48
Actividades físicas por senderos ecológicos, por los corregimientos y la zona veredal del municipio	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3
Fomento y masificaciones la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, la promoción de la educación física extraescolar de la niñez y la juventud	0,4	4	1,6	4	1,6	4	1,6	1	0,4	1	0,4	1	0,4	4	1,6

Amenazas

Cambios en el gobierno local que puedan afectar la continuidad de los proyectos y programas del Instituto	0,3	3	0,9	3	0,9	4	1,2	1	0,3	1	0,3	1	0,3	3	0,9
Recesión económica que pueda llevar a la reducción de presupuesto destinado al Instituto	0,24	2	0,48	2	0,48	3	0,72	1	0,24	1	0,24	1	0,24	2	0,48
Incremento de actos de vandalismo a los escenarios deportivos, lo que genera detrimento en los mismos.	0,06	1	0,06		0	1	0,06	1	0,06	1	0,06		0	1	0,06
Falta de proyectos de investigación que permitan identificar cualidades, biotipos en las escuelas de formación y los clubes deportivos.	0,24	4	0,96	4	0,96	4	0,96	1	0,24	1	0,24	1	0,24	3	0,72
Carencia de cultura ciudadana para la ubicación y posterior clasificación de los desechos en los escenarios deportivos	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12
El incumpliendo de las normas y leyes acarrea sanciones pecuniarias, judiciales y fiscales	0,16	3	0,48	3	0,48	4	0,64	1	0,16	1	0,16	1	0,16	2	0,32
TOTAL			20,11		19,95		22,71		8,35		7,47		7,01		20,27

Nota: Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2023 y (IMDER, 2022)

De acuerdo a los valores que arrojo la matriz de planeación estratégica y siguiendo la línea de la matriz PEYEA , se sugiere a el IMDER aunar sus esfuerzos en el *Desarrollo de productos o servicios* (puntaje 22.71), el cual pretende sumar y llegar a más personas por medio del mejoramiento de sus programas actuales o la innovación de los mismos ofreciendo servicios que cambien la percepción del DRAF en el municipio teniendo como punto de partida la implementación de su política pública. A la par de esta estrategia, la

Diversificación concéntrica (puntaje 20,27) también se destacó en el resultado de la matriz, está por su parte sugiere generar nuevos servicios que estén estrechamente relacionados con los productos o servicios ya existentes.

5. Capítulo II Prospectiva

5.1 Planteamiento del problema

El fomento del DRAF de calidad busca ofrecer experiencias significativas, seguras y motivadoras que promuevan la participación sostenida de la población y generen impactos positivos en su salud y desarrollo personal.

El IMDER Villavicencio, como instituto encargado de liderar este proceso, busca convertirse en un referente reconocido en la masificación y el fomento del DRAF de calidad en la región de la Orinoquia al año 2028. Este reconocimiento implica que el IMDER se posicione como una entidad confiable y efectiva en la promoción de la actividad física, el deporte y la recreación, aportando al desarrollo social, la inclusión, la cohesión comunitaria y la mejora de la calidad de vida en la región.

Al lograr este reconocimiento, el IMDER se convertiría en un modelo a seguir para otras instituciones y localidades interesadas en implementar estrategias similares. Asimismo, contribuiría al fortalecimiento del tejido social, la prevención de enfermedades, el desarrollo del talento deportivo y la promoción de hábitos de vida saludable en la Orinoquia.

Objetivo: Lograr que el DRAF llegue a un amplio número de personas en el municipio y sea reconocido a nivel territorial (Orinoquia)

Reto: Destacar al IMDER Villavicencio en la masificación y el fomento del DRAF de calidad en la región de la Orinoquia al 2028, con el propósito de promover la salud, el bienestar y

el desarrollo de la población, así como posicionar a la institución como un referente y modelo en esta área.

5.2 Análisis estructural

5.2.1 Listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo

Tabla 12. Listado de variables internas y externas.

Listado de Variables Internas y Externas	
Variables Internas	Variables Externas
Incremento Presupuestal Anual	Administración Municipal de turno
Rubro con destinación específica	Ministerio del Deporte
Cumplimiento	economía Nacional
Sesiones	Recaudo
Construcción de escenarios deportivos	Estilos de vida saludable
Adecuación y arreglo de escenarios ya existentes	Inseguridad
Redes Sociales	Plataformas Digitales
Información Eventos	Investigación
Estructura Subdirección Técnica	Preservación del medio ambiente
Convenios Interinstitucionales	Manejo de Residuos
Ingreso Propios	Ley 181 de 1995
Experiencia Administrativa en el sector	Entes de control
Perfil Profesional	
Community Manager	
Innovación	
Material Didáctico y Hardware Software Tecnológico	

Tomado de (IMDER, 2022)

5.2.2 Software MICMAC**Tabla 13. Micmac**

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	THEME
1	Incremento Presupuestal Anual	In Pre Anu	INTERNAS
2	Rubro con destinación específica	RubroDeEsp	INTERNAS
3	Administrativa	Admi	INTERNAS
4	Sesiones	Ses	INTERNAS
5	Escenarios deportivos	EsDep	INTERNAS
6	Adecuación y arreglo de escenarios ya existentes	AA Es Ex	INTERNAS
7	Redes Sociales	RedSocial	INTERNAS
8	Información Eventos	Inf Even	INTERNAS
9	Estructura Subdirección Técnica	Est SubTec	INTERNAS
10	Convenios Interinstitucionales	Conv InIns	INTERNAS
11	Ingreso Propios	IngPro	INTERNAS
12	Experiencia Administrativa en el sector	Exp Adm	INTERNAS
13	Perfil Profesional	PerfPro	INTERNAS
14	Community Mannager	CM	INTERNAS
15	Innovación	Innova	INTERNAS
16	Material Didáctico y Hardware Software Tecnológico	HardSotf	INTERNAS
17	Administración Municipal de turno	AdmMunici	EXTERNAS
18	Ministerio del Deporte	MinDepor	EXTERNAS
19	Economía Nacional	EcoNacio	EXTERNAS
20	Recaudo	Recaudo	EXTERNAS
21	Estilos de vida saludable	EVS	EXTERNAS
22	Inseguridad	Inseguridad	EXTERNAS
23	Plataformas Digitales	PlaDigital	EXTERNAS

24	Investigación	Invest	EXTERNAS
25	Preservación del medio ambiente	PMAmb	EXTERNAS
26	Manejo de Residuos	Man Resid	EXTERNAS
27	Ley 181 de 1995	Ley181/95	EXTERNAS
28	Entes de control	EntesContr	EXTERNAS

Nota: Tomado del Método actualizado por © Michel Godet. Aplicativo gratuito financiado por el Círculo de Acción Prospectiva (CAP prospectiva) y 3IE EPITA.

Figura 6. Matriz elaborada mediante el software MICMAC.

	1: In Pre	2: RubroDeEsp	3: Admi	4: Ses	5: EsDep	6: AA Es Ex	7: RedSocial	8: Inf Even	9: Est SubTec	10: Conv InIns	11: IngPro	12: Exp Adm	13: PerfPro	14: CM	15: Innova	16: HardSoft	17: AdmMunici	18: MinDepor	19: EcoNacio	20: Recauda	21: EVS	22: Insegurida	23: PlaiDigital	24: Invest	25: PMAmb	26: Man Resid	27: Ley181/95	28: EntesContr	
1: In Pre Anu	0	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0
2: RubroDeEsp	1	0	0	0	1	2	0	0	0	1	2	2	1	0	2	0	2	1	1	2	1	0	0	0	1	0	0	1	0
3: Admi	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	2	2	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4: Ses	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
5: EsDep	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	2	0	2	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1
6: AA Es Ex	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7: RedSocial	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
8: Inf Even	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9: Est SubTec	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	1	2	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10: Conv InIns	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11: IngPro	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
12: Exp Adm	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
13: PerfPro	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
14: CM	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15: Innova	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16: HardSoft	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17: AdmMunici	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
18: MinDepor	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
19: EcoNacio	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20: Recauda	1	2	0	0	0	2	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21: EVS	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22: Insegurida	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23: PlaiDigital	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24: Invest	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25: PMAmb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
26: Man Resid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
27: Ley181/95	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28: EntesContr	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

5.2.2.1.1 Características de la matriz

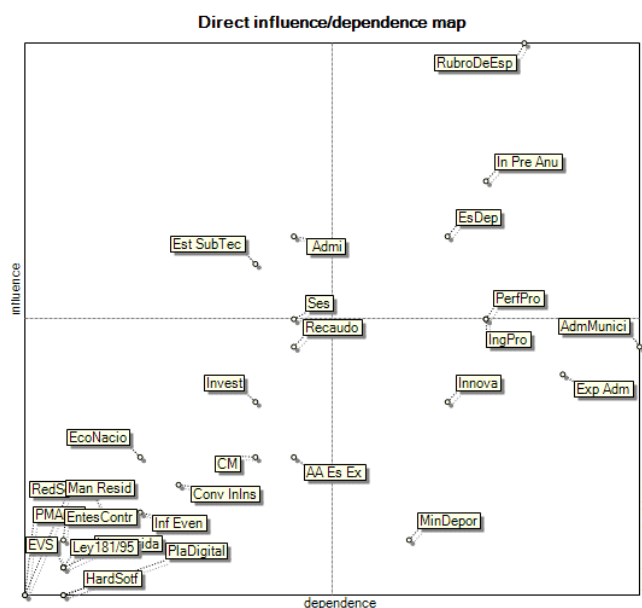
Tabla 14. Características de la matriz obtenidas mediante el software MICMAC

INDICATOR	VALUE
Matrix size	28
Number of iterations	2
Number of zeros	608
Number of ones	149
Number of twos	27
Number of threes	0
Number of P	0
Total	176
Fillrate	22,44898%

5.2.2.2 Plano de influencias directas

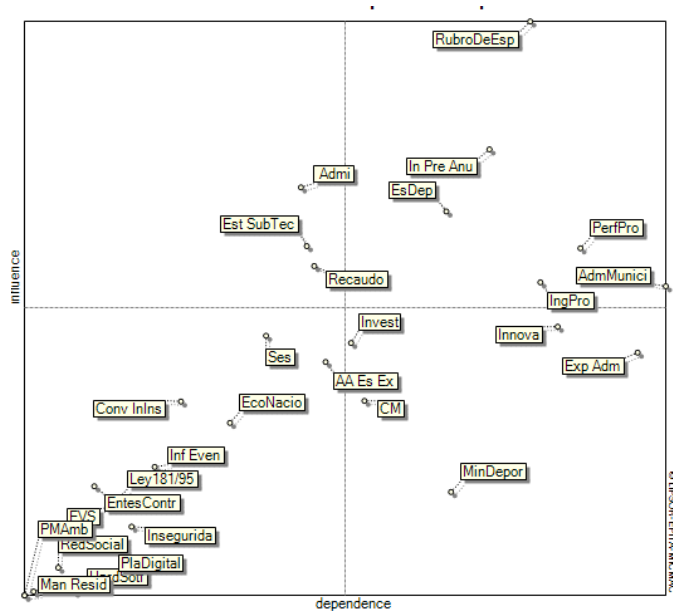
En el cuadrante superior derecho se encuentran las variables estratégicas que serán tenidas en cuenta en el objeto de estudio.

Figura 7. Plano de influencias directas obtenido mediante el software MICMAC



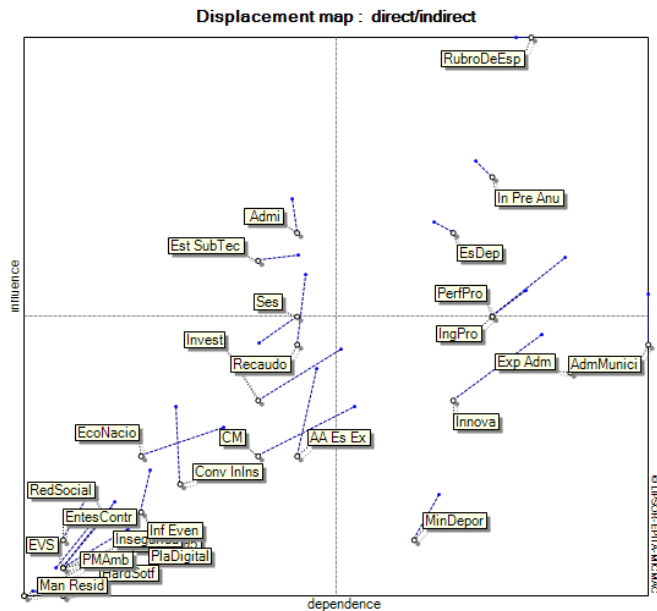
5.2.2.3 Plano de influencias indirectas

Figura 8. Plano de influencias indirectas obtenido mediante el software MICMAC



5.2.2.4 Plano de desplazamientos

Figura 9. Plano de desplazamientos obtenido mediante el software MICMAC



A través del software MICMAC se obtiene el plano de influencia directa y el plano de influencia indirecta, con base a estos resultados, el sistema muestra el plano de desplazamiento,

que en la parte superior presenta las variables con mayor probabilidad de efectividad, las cuales se denominan variables estratégicas.

5.2.3 Listado de variables estratégicas

Descripción de variables estratégicas

Tabla 15. Descripción de variables estratégicas obtenidas mediante el software MICMAC

Nº	Título largo	Título corto	Descripción
1	Rubro con destinación específica	RubroDeEsp	¿Qué tan probable es que el Rubro con destinación específica del IMDER Villavicencio se ejecute al 100 % al año 2028? Cuando actualmente es de 65 % Lograr que para el año 2028 se ejecute al 100 % del rubro con destinación específica del IMDER Villavicencio
2	Incremento Presupuestal Anual	In Pre-Anu	¿Qué tan probable es que el Incremento Presupuestal Anual del IMDER Villavicencio aumente al 3 % al 2028?, cuando actualmente el incremento es del 1.5% Lograr el incremento del Presupuesto Anual (Tasa Pro-deporte) del 3% al año 2028
3	Escenarios Deportivos	EsDep	¿Qué tan probable es que para el IMDER Villavicencio se dé la creación de 5 nuevos Escenarios Deportivos al año 2028? Cuando actualmente son 2 los escenarios deportivos creados. Generar 5 escenarios deportivos al año 2028
4	Perfil Profesional	PerfPro	¿Qué tan probable es que para el IMDER Villavicencio se contraten Perfiles Profesionales en todas las áreas Técnicas para año 2028? Cuando actualmente son 32 los bachilleres contratados Contratar Perfiles profesionales en todas las áreas técnicas al año 2028
5	Ingresos Propios	IngPro	¿Qué tan probable es que para el IMDER Villavicencio tenga la capacidad de generar de ingresos propios a partir del alquiler de 12 canchas sintéticas y escenarios Deportivos al año 2028? Cuando actualmente son 8 los escenarios deportivos destinados al alquiler de estos Generar ingresos propios de 12 alquileres de cancha/escenarios deportivos al año 2028
6	Experiencia Administrativa en el Sector DRAF	Exp Adm	¿Qué tan probable es que para el IMDER Villavicencio se dé el nombramiento de director(a) con campo de acción -perfil profesional- y experiencia administrativa en DRAF al año 2028?. Cuando actualmente con cuenta con director en estas líneas Lograr nombramiento de director(a) teniendo en cuenta el campo de acción -perfil profesional- y experiencia administrativa en DRAF al año 2028

5.3 Diseño y construcción de escenarios

5.3.1 *Software SMIC*

El software SMIC (sistema y matriz de impactos cruzados) tiene como principal función obtener una jerarquía de futuros posibles ordenados por probabilidad decreciente, seleccionando así el futuro correspondiente al escenario más probable y el futuro correspondiente al escenario probable y deseado.

El uso de este software para realizar un análisis en profundidad de los objetivos estratégicos y encontrar las mejores y menos probables combinaciones de 64 combinaciones puede tener un gran impacto y precisión en la investigación realizada.

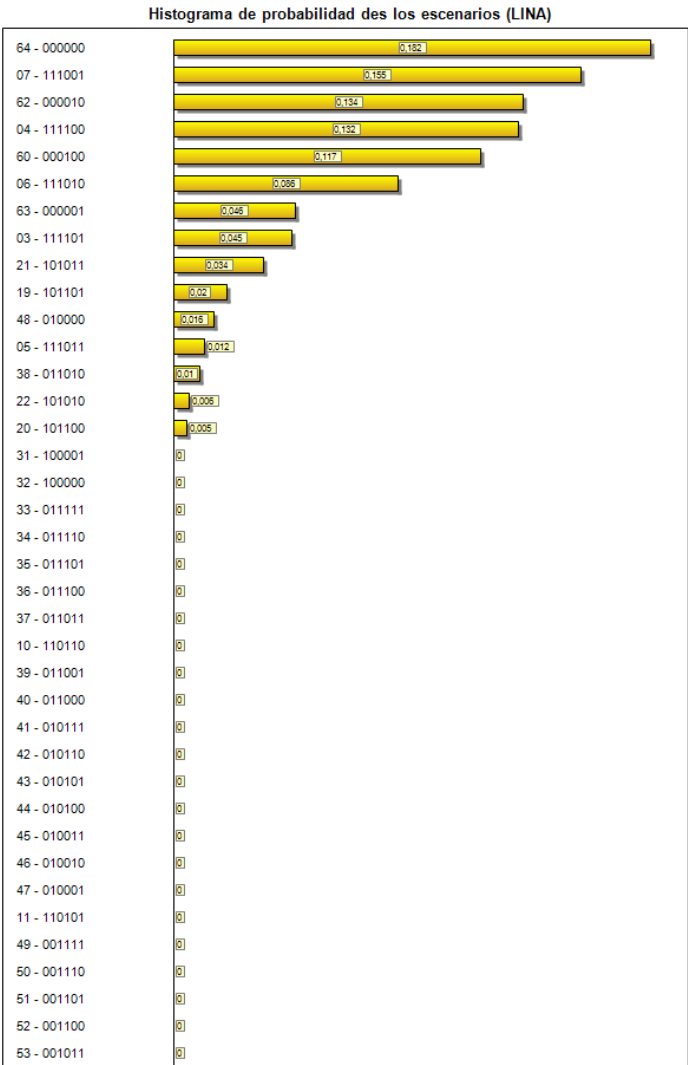
5.3.2 *Perfil de los expertos*

- **Omar Betancourt León:** nacido en el municipio de El Castillo - Meta. 35 años. Abogado de la Universidad Republicana de Bogotá. Experiencia de 5 años de experiencia en cargos de confianza y manejo de los cargos directivos. Actualmente asesor jurídico de la dirección del IMDER
- **Nelson Andrey Peña Quemba:** nacido en la ciudad de El Yopal. 34 años. Abogado de la Universidad Nacional de Colombia. Experiencia de 3 años y medio en contratación estatal. Actualmente hace parte del equipo jurídico del Instituto y tiene a cargo la estructuración y revisión jurídica de procesos de contratación en el mismo Instituto.
- **Lina María Osorio:** nacida en la ciudad de Cali, 33 años. Ingeniera Agroindustrial de la Universidad de los Llanos, especialista en Gestión de la Calidad de la misma Universidad. Actualmente es la líder del Sistema Integrado Gestión del IMDER. Con 3 años de experiencia en procesos de Calidad del DRAF

- **Juan Camilo Gerena Velásquez:** nacido en la ciudad de Villavicencio. 31 años. Licenciado en Educación Física y Deportes de la Universidad de los Llanos, candidato a Especialista en Administración Deportiva de la Universidad Santo Tomas. Experiencia en docencia, prescripción del ejercicio y entrenamiento deportivo.

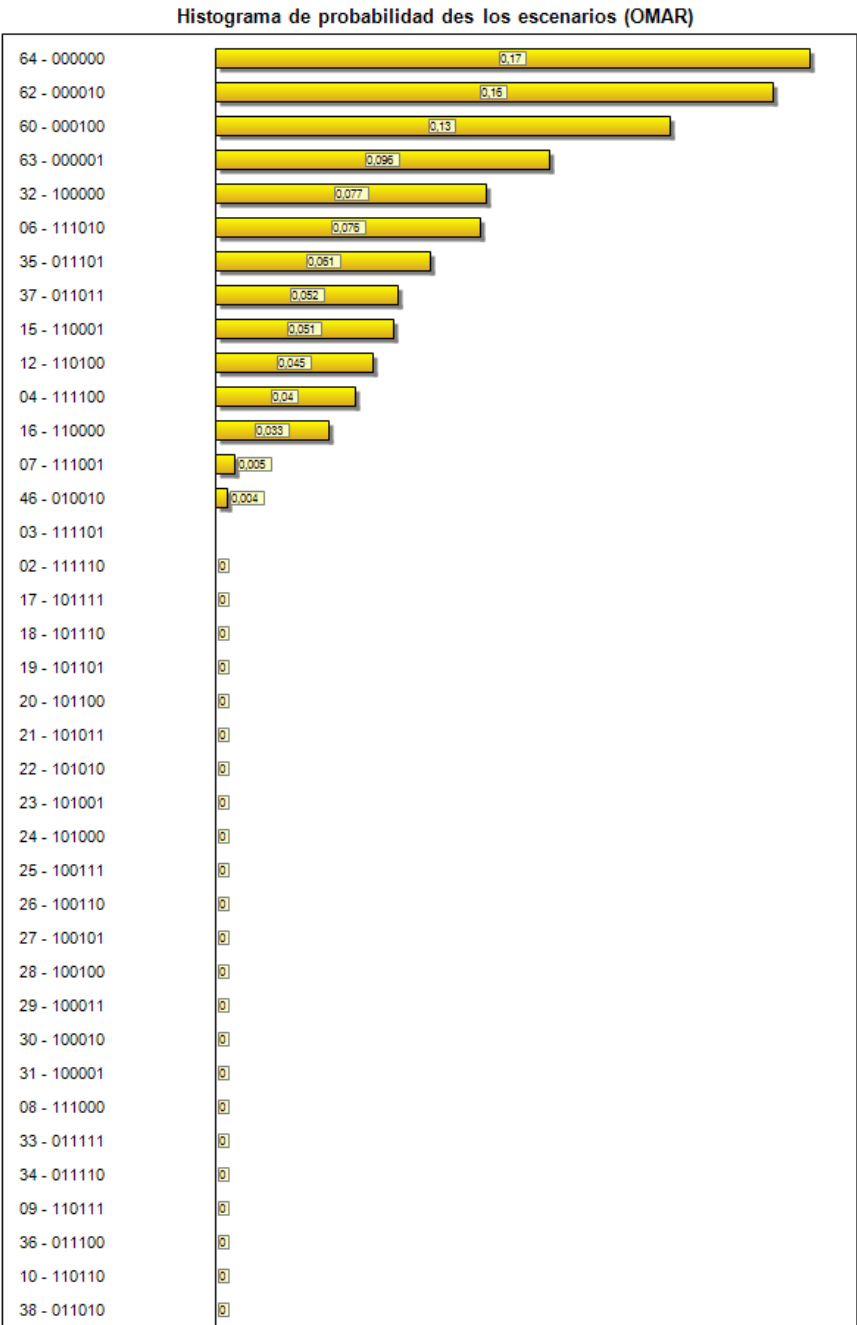
5.3.3 Presentación de escenarios probables

Tabla 16. Escenarios probables experta Lina



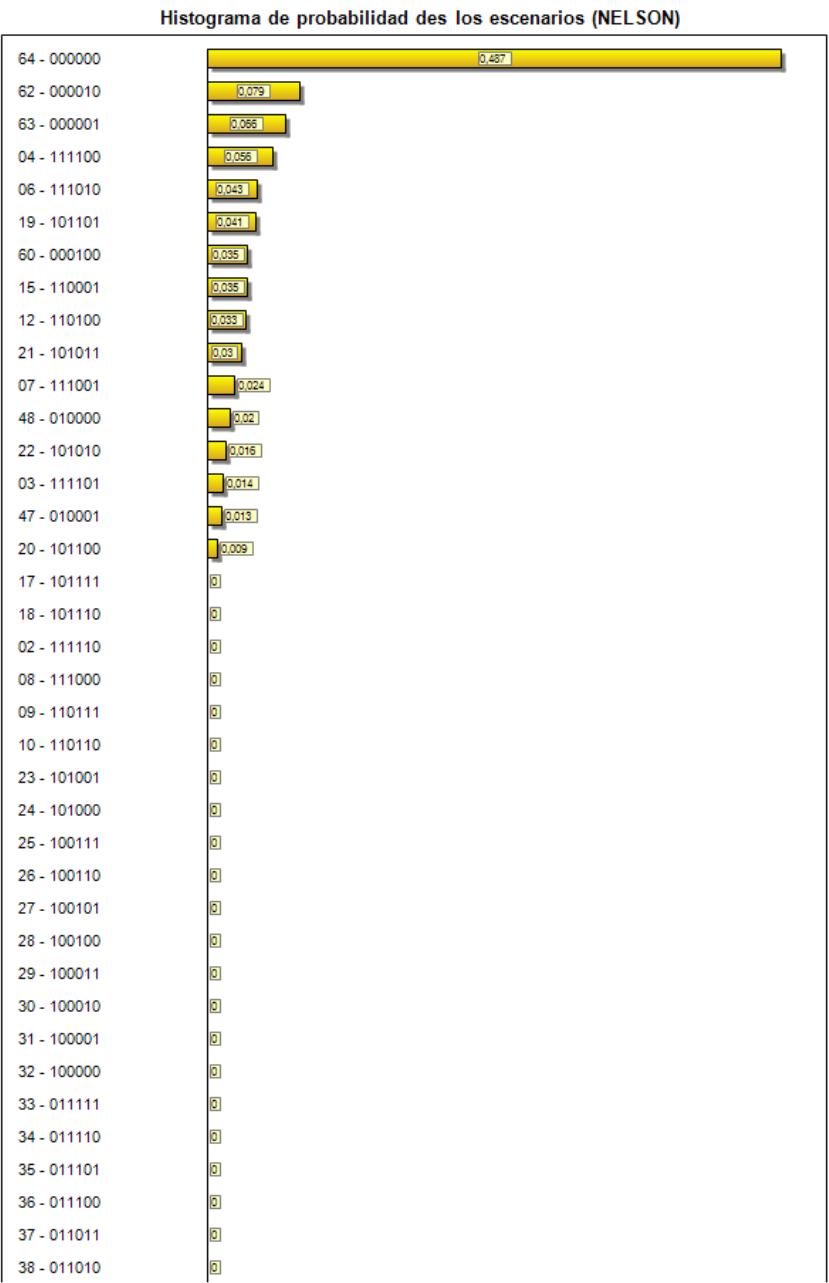
Tomado de Software MICMAC, (Osorio, 2023)

Tabla 17. Escenarios probables experto Nelson.



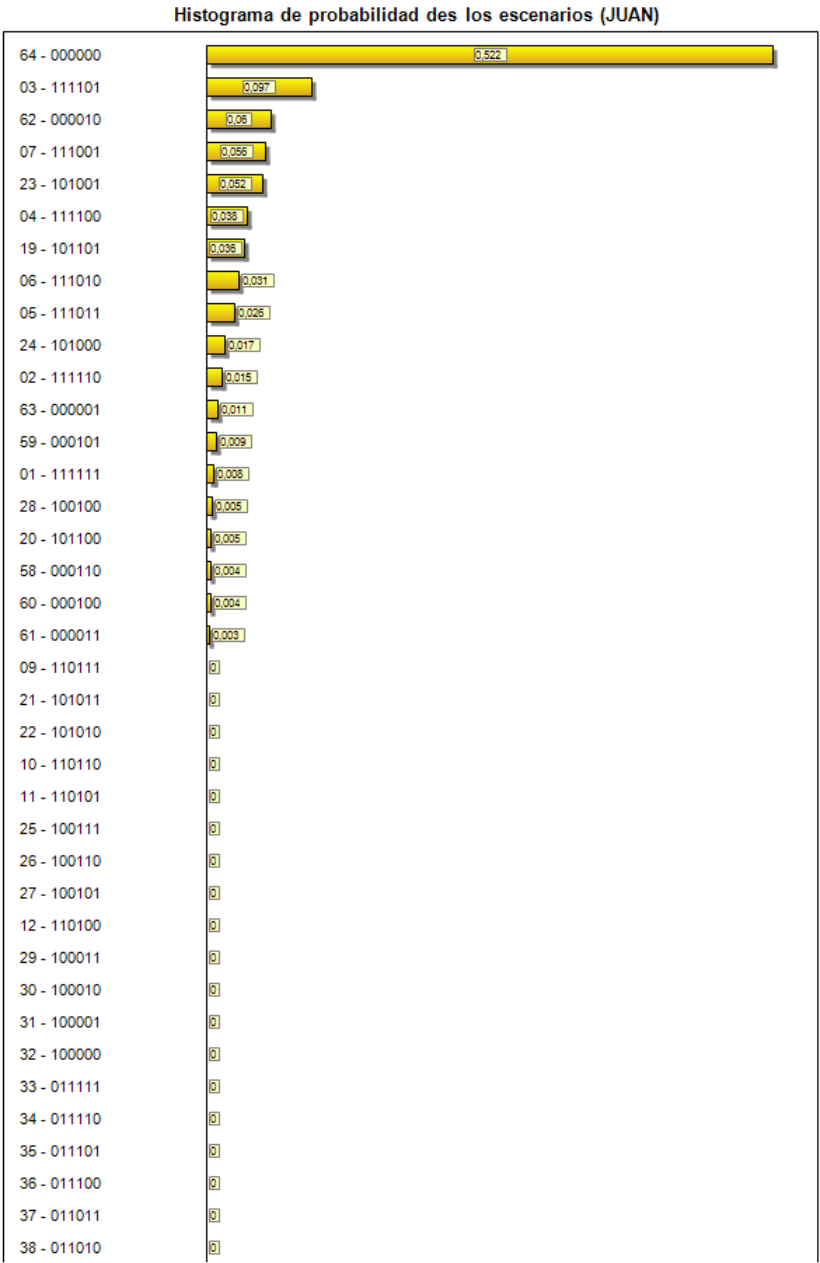
Tomado de Software MICMAC, (León, 2023)

Tabla 18. Escenarios probables experto Nelson



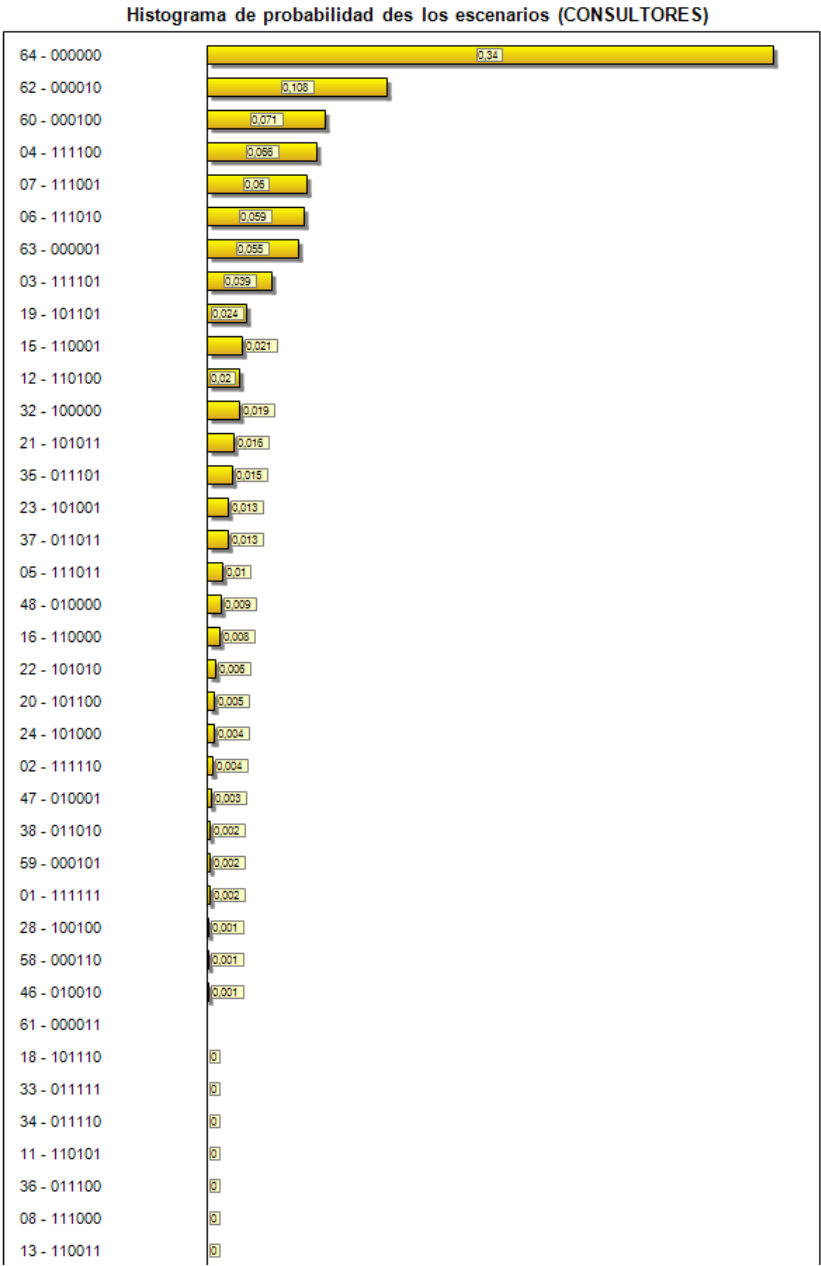
Tomado de Software MICMAC, (León, 2023)

Tabla 19. Escenarios probables experto Juan.



Tomado de MICMAC, (Velasquez, 2023)

Tabla 20. *Escenarios probables de los consultores.*



Tomado de MICMAC, (León, 2023) (Osorio, 2023) (Quemba, 2023) (Velasquez, 2023)

Tabla 21. *Histograma del Software- Escenarios en forma de matriz*

	LINA	NELSON	OMAR	JUAN	CONSULTORES
1 : 111111	0	0	0	0,008	0,002
2 : 111110	0	0	0	0,015	0,004
3 : 111101	0,045	0,014	0	0,097	0,039
4 : 111100	0,132	0,056	0,04	0,038	0,066
5 : 111011	0,012	0	0	0,026	0,01
6 : 111010	0,086	0,043	0,076	0,031	0,059
7 : 111001	0,155	0,024	0,005	0,056	0,06
8 : 111000	0	0	0	0	0
9 : 110111	0	0	0	0	0
10 : 110110	0	0	0	0	0
11 : 110101	0	0	0	0	0
12 : 110100	0	0,033	0,045	0	0,02
13 : 110011	0	0	0	0	0
14 : 110010	0	0	0	0	0
15 : 110001	0	0,035	0,051	0	0,021
16 : 110000	0	0	0,033	0	0,008
17 : 101111	0	0	0	0	0
18 : 101110	0	0	0	0	0
19 : 101101	0,02	0,041	0	0,036	0,024
20 : 101100	0,005	0,009	0	0,005	0,005
21 : 101011	0,034	0,03	0	0	0,016
22 : 101010	0,006	0,016	0	0	0,006
23 : 101001	0	0	0	0,052	0,013
24 : 101000	0	0	0	0,017	0,004
25 : 100111	0	0	0	0	0
26 : 100110	0	0	0	0	0
27 : 100101	0	0	0	0	0
28 : 100100	0	0	0	0,005	0,001
29 : 100011	0	0	0	0	0
30 : 100010	0	0	0	0	0
31 : 100001	0	0	0	0	0
32 : 100000	0	0	0,077	0	0,019

© LPSOR- EPTA-PROB-EXPERT

	LINA	NELSON	OMAR	JUAN	CONSULTORES
33 : 011111	0	0	0	0	0
34 : 011110	0	0	0	0	0
35 : 011101	0	0	0,061	0	0,015
36 : 011100	0	0	0	0	0
37 : 011011	0	0	0,052	0	0,013
38 : 011010	0,01	0	0	0	0,002
39 : 011001	0	0	0	0	0
40 : 011000	0	0	0	0	0
41 : 010111	0	0	0	0	0
42 : 010110	0	0	0	0	0
43 : 010101	0	0	0	0	0
44 : 010100	0	0	0	0	0
45 : 010011	0	0	0	0	0
46 : 010010	0	0	0,004	0	0,001
47 : 010001	0	0,013	0	0	0,003
48 : 010000	0,016	0,02	0	0	0,009
49 : 001111	0	0	0	0	0
50 : 001110	0	0	0	0	0
51 : 001101	0	0	0	0	0
52 : 001100	0	0	0	0	0
53 : 001011	0	0	0	0	0
54 : 001010	0	0	0	0	0
55 : 001001	0	0	0	0	0
56 : 001000	0	0	0	0	0
57 : 000111	0	0	0	0	0
58 : 000110	0	0	0	0,004	0,001
59 : 000101	0	0	0	0,009	0,002
60 : 000100	0,117	0,035	0,13	0,004	0,071
61 : 000011	0	0	0	0,003	0,001
62 : 000010	0,134	0,079	0,16	0,06	0,108
63 : 000001	0,046	0,066	0,096	0,011	0,055
64 : 000000	0,182	0,487	0,17	0,522	0,34

© LPSOR- EPTA-PROB-EXPERT

5.4.3 Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.

Tabla 22. Escenario optimista según hipótesis

ESCENARIO OPTIMISTA		
Escenario 1 - Hipótesis 111111		
Escenario	Causas	Consecuencias
¿Qué tan probable es que el Rubro con destinación específica del IMDER Villavicencio se ejecute al 100 % al año 2028? Cuando actualmente es de 65 %	La implementación de medidas estratégicas y eficientes de gestión financiera y operativa tuvieron un impacto significativo en la ejecución de proyectos y rubros específicos. Estas medidas incluyeron una planificación cuidadosa, ajuste adecuado de recursos, seguimiento riguroso y evaluación continua. Además, una gestión transparente y responsable de los fondos asignados promovió la ejecución exitosa de los proyectos.	Se implementaron adecuadamente estas medidas de gestión y fue posible mejorar la eficiencia y eficacia en la ejecución del Rubro con destino específico. Esto resulto en un aumento progresivo de la ejecución al finalizar el año, alcanzando finalmente el 100% en el 2028.
¿Qué tan probable es que el Incremento Presupuestal Anual del IMDER Villavicencio aumente al 3 % al 2028?, cuando actualmente el incremento es del 1.5%	Se produjo un aumento significativo en la inversión pública en el sector deportivo, lo que genero un reconocimiento más amplio de los beneficios que aporta el deporte a la comunidad en términos de salud, bienestar, cohesión social y desarrollo personal. Este reconocimiento llevo a cabo una mayor protección de recursos a programas y proyectos deportivos, incluyendo el Incremento Presupuestal Anual Instituto.	Se logro un mayor apoyo financiero para el sector deportivo y se reconoce su importancia, lo que genero la posibilidad de que el Incremento Presupuestal Anual (Tasa Pro-deporte) del IMDER Villavicencio aumentara al 3% para el año 2028. Esto permitió disponer de mayores recursos para promover y desarrollar actividades deportivas, infraestructuras deportivas y programas de capacitación, beneficiando así a la comunidad y fomentando la participación activa en el deporte.

¿Qué tan probable es que para el IMDER Villavicencio se dé la creación de 5 nuevos Escenarios Deportivos al año 2028? Cuando actualmente son 2 los escenarios deportivos creados.	Se generó un fuerte compromiso institucional por parte del Instituto y se destinó un apoyo financiero adecuado, el cual permite impulsar el desarrollo de escenarios deportivos. Esto incluye el suministro de recursos financieros para la construcción y adecuación de nuevos escenarios deportivos, así como la implementación de políticas y programas que fomentaron la creación de dichos espacios.	Esto permite ampliar la capacidad de oferta de escenarios deportivos en la ciudad, brindando más oportunidades para la práctica deportiva, el desarrollo de eventos y competiciones. Además, estos nuevos escenarios deportivos contribuyeron al desarrollo social, al promover estilo de vida saludable, y generaron un impacto positivo en la comunidad.
¿Qué tan probable es que para el IMDER Villavicencio se contraten Perfiles Profesionales en todas las áreas técnicas para año 2028? Cuando actualmente son 32 los bachilleres contratados	Se adoptaron políticas de contratación que priorizaron la contratación de perfiles profesionales en todas las áreas técnicas por ello fue posible aumentar la capacidad del personal técnico especializado en el instituto. Esto implicó destinar recursos financieros adecuados para ofrecer salarios competitivos y atractivos a profesionales/técnicos en sus respectivas áreas.	Esto permite contar con un equipo más capacitado y especializado en diversas disciplinas relacionadas con el DRAF. A su vez, esto produjo un impacto positivo en la calidad de los programas, proyectos y servicios que ofrece el IMDER
¿Qué tan probable es que el IMDER Villavicencio tenga la capacidad generar de ingresos propios a partir del alquiler de 12 canchas sintéticas y escenarios Deportivos al año 2028? Cuando actualmente son 8 los escenarios deportivos destinados al alquiler de estos	Se realizó una expansión y diversificación de la infraestructura deportiva, incluyendo la construcción y adecuación de nuevas canchas sintéticas y escenarios deportivos, esto potenció la oferta de espacios disponibles para el alquiler. Mancomunadamente fue fundamental llevar a cabo una promoción efectiva de estos espacios, utilizando estrategias de marketing y acuerdos con diferentes grupos o equipos deportivos interesados en utilizarlos.	Esto permite aumentar los recursos financieros del IMDER, lo que catapultó la mejora de instalaciones deportivas existentes, ampliar los programas y servicios ofrecidos, y apoyar el desarrollo de nuevas iniciativas deportivas en beneficio de la comunidad.

¿Qué tan probable es que para el IMDER Villavicencio se dé el nombramiento de director(a) con campo de acción -perfil profesional- y experiencia administrativa en DRAF al año 2028? Cuando actualmente no cuenta con director en estas líneas	Se mejore el proceso de selección y búsqueda de candidatos, en consecuencia, fue fundamental que el Instituto realizara esfuerzos específicos para identificar y atraer a profesionales con experiencia en la gestión de deportes, recreación y actividad física.	Esto permite contar con un líder en la institución que posea el conocimiento y la experiencia necesaria para tomar decisiones estratégicas y promover el desarrollo efectivo de programas y proyectos relacionados con el DRAF
--	---	--

Tabla 23. Escenario pesimista según hipótesis

ESCENARIO PESIMISTA		
Escenario 64 - hipótesis 000000		
Escenario	Causas	Consecuencias
¿Qué tan probable es que el Rubro con destinación específica del IMDER Villavicencio se ejecute al 100 % al año 2028? Cuando actualmente es de 65 %	Se experimento una reducción en el presupuesto asignado y se enfrentaron restricciones financieras significativas, Se dio luego de decisiones de política presupuestarios, cambios en las prioridades gubernamentales y factores económicos adversos que limitaron los recursos disponibles	Esto produjo consecuencias negativas en el desarrollo de programas y proyectos deportivos, la mejora de infraestructuras, la promoción de actividades recreativas y la prestación de servicios a la comunidad. Además, influyo en una disminución del apoyo a los deportistas locales, la participación comunitaria y la calidad de los eventos deportivos organizados.

¿Qué tan probable es que el Incremento Presupuestal Anual del IMDER Villavicencio aumente al 3 % al 2028? cuando actualmente el incremento es del 1.5%	Esta limitación económica se generó debido a múltiples factores como la situación financiera del país, cambios en las prioridades gubernamentales y una gran crisis económica que limitó la disponibilidad de recursos para asignar a diferentes sectores, incluido el sector del DRAF.	Esto generó consecuencias negativas en el desarrollo y fortalecimiento de programas deportivos, la mejora de infraestructuras deportivas, la implementación de proyectos de promoción de la actividad física y la expansión de servicios a la comunidad.
¿Qué tan probable es que para el IMDER Villavicencio se dé la creación de 5 nuevos Escenarios Deportivos al año 2028? Cuando actualmente son 2 los escenarios deportivos creados.	Se enfrentaron limitaciones financieras significativas y dificultades para adquirir terrenos adecuados para la construcción de nuevos escenarios deportivos.	Esto generó en una falta de instalaciones deportivas adecuadas para satisfacer la demanda de la comunidad, limitando las oportunidades de participación deportiva y recreativa. Además, desató un impacto negativo en el desarrollo de programas y proyectos deportivos, así como en la promoción de un estilo de vida activo y saludable en la ciudad de Villavicencio.
¿Qué tan probable es que para el IMDER Villavicencio se contraten Perfiles Profesionales en todas las áreas técnicas para año 2028? Cuando actualmente son 32 los bachilleres contratados	No se dispuso de recursos suficientes para contratar perfiles profesionales en todas las áreas técnicas, por ende, la contratación de bachilleres se mantuvo en lugar de contratar a profesionales calificados. Estas limitaciones presupuestarias germinaron de diversas razones, como recortes presupuestarios, cambios en las prioridades gubernamentales o una prescripción inadecuada de recursos.	Esto tuvo consecuencias negativas en la calidad y eficiencia de los servicios técnicos ofrecidos por el IMDER. Los bachilleres pueden no tener la experiencia y los conocimientos especializados necesarios para abordar de manera adecuada los desafíos técnicos y brindar un nivel óptimo de apoyo y asesoramiento en áreas específicas.

¿Qué tan probable es que el IMDER Villavicencio tenga la capacidad generar de ingresos propios a partir del alquiler de canchas sintéticas y escenarios Deportivos al año 2028? Cuando actualmente son 8 los escenarios deportivos destinados al alquiler de estos	Hubo una disminución en la participación en actividades deportivas, una falta de promoción efectiva y cambios en las preferencias deportivas de la comunidad.	Esto tuvo consecuencias negativas en el presupuesto y financiamiento de las actividades deportivas y programas desarrollados por el IMDER. Además, dificultó la inversión en mejoras de infraestructura, el mantenimiento adecuado de las instalaciones y la prestación de servicios de calidad a la comunidad.
¿Qué tan probable es que para el IMDER Villavicencio se dé el nombramiento de director(a) con campo de acción -perfil profesional- y experiencia administrativa en DRAF al año 2028? Cuando actualmente no cuenta con director en estas líneas	Las prioridades gubernamentales no enfatizaron en la importancia de tener un director(a) con un perfil especializado en la gestión de actividades deportivas, recreativas y físicas.	La falta de un director especializado limitó la eficacia y eficiencia de las iniciativas del DRAF y la calidad de los servicios brindados a la población.

Tabla 24. Escenario alterno según hipótesis.

ESCENARIO ALTERNO		
Escenario 19 hipótesis 101101		
Escenario	Causas	Consecuencias

¿Qué tan probable es que el Rubro con destinación específica del IMDER Villavicencio se ejecute al 100 % al año 2028. Cuando actualmente es de 65 %	Este aumento en la previsión de recursos puede deberse a factores como una mayor priorización gubernamental del deporte y la recreación, la obtención de financiamiento adicional a través de patrocinios o alianzas estratégicas, o una mejor planificación y gestión financiera por parte del IMDER.	Si el Rubro se ejecuta al 100% , habrá una mayor capacidad para cumplir con los objetivos y programas planificados. Esto permitirá la implementación de nuevos proyectos deportivos, la mejora de la infraestructura existente, la adquisición de equipos y recursos necesarios, y el aumento de los servicios deportivos ofrecidos a la comunidad. Además, una mayor ejecución presupuestaria también puede generar un impacto positivo en el desarrollo de talento deportivo local, la promoción de estilos de vida saludables y la participación de la comunidad en actividades físicas.
¿Qué tan probable es que el Incremento Presupuestal Anual del IMDER Villavicencio aumente al 3 % al 2028?, cuando actualmente el incremento es del 1.5%	Si el Instituto enfrenta restricciones financieras y presupuestarias, es probable que el incremento presupuestal anual se vea comprometido. Estas restricciones pueden ser el resultado de factores como cambios en las prioridades gubernamentales, una economía nacional en dificultades, disminución de los ingresos fiscales o presupuesto insuficiente de recursos para el deporte y la recreación.	el IMDER Villavicencio podría enfrentar dificultades para ofrecer servicios de calidad y ampliar la cobertura de programas deportivos, lo que puede resultar en una disminución de la participación de la comunidad y un impacto negativo en el desarrollo deportivo municipal

¿Qué tan probable es que para el IMDER Villavicencio se dé la creación de 5 nuevos Escenarios Deportivos al año 2028? Cuando actualmente son 2 los escenarios deportivos creados.	Si el IMDER Villavicencio recibe una reserva de recursos adecuados y cuenta con un sólido apoyo gubernamental, aumenta la probabilidad de que se creen 5 escenarios nuevos deportivos para el año 2028. Esto puede ser el resultado de un enfoque estratégico en el desarrollo del deporte y la recreación, una mayor inversión en infraestructura deportiva por parte del gobierno local o la búsqueda de financiamiento adicional a través de asociaciones públicas-privadas u otras fuentes de financiamiento.	Si se materializa la creación de 5 nuevos escenarios deportivos, el Instituto tendrá una mayor infraestructura deportiva a disposición de la comunidad. Esto dará más oportunidades para la práctica de diversas disciplinas deportivas, el desarrollo de talento local, la organización y masificación de eventos deportivos.
¿Qué tan probable es que para el IMDER Villavicencio se contraten Perfiles Profesionales en todas las áreas técnicas para año 2028? Cuando actualmente son 32 los bachilleres contratados	Si el IMDER Villavicencio realiza una mayor inversión en recursos humanos y reconoce la importancia de contar con profesionales especializados en áreas técnicas, aumenta la probabilidad de contratar perfiles profesionales para el año 2028. Esto puede ser el resultado de una planificación estratégica que prioriza el desarrollo del personal, la identificación de las necesidades de cada área técnica	experimentará una mejora significativa en la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos. Los profesionales capacitados estarán equipados con los conocimientos y habilidades necesarios para diseñar programas deportivos más efectivos, brindar asesoramiento técnico especializado, gestionar la infraestructura deportiva de manera eficiente y garantizar la seguridad de los participantes. Esto ayudará a fortalecer el desarrollo deportivo local, atraerá a más participantes y elevará el nivel general de las actividades deportivas

¿Qué tan probable es que el IMDER Villavicencio tenga la capacidad generar de ingresos propios a partir del alquiler de canchas sintéticas y escenarios Deportivos al año 2028? Cuando actualmente son 8 los escenarios deportivos destinados al alquiler de estos	Una oferta insuficiente de servicios deportivos, falta de promoción efectiva, precios poco competitivos o la presencia de otros competidores que ofrecen alternativas más atractivas.	puede llevar a limitaciones en la capacidad para mantener y mejorar las instalaciones deportivas, invertir en programas y actividades deportivas, y brindar servicios de calidad
¿Qué tan probable es que para el IMDER Villavicencio se dé el nombramiento de director(a) con campo de acción -perfil profesional- y experiencia administrativa en DRAF al año 2028? Cuando actualmente no cuenta con director en estas líneas	puede ser el resultado de una evaluación interna que evidencia la necesidad de un liderazgo especializado	Se podrá gestionar de manera más eficiente los recursos disponibles, optimizar el uso de presupuestos y aportar alianzas estratégicas con otros actores relevantes en el ámbito del DRAF

5.4 Construcción del escenario apuesta

5.4.1 Matriz RICE y formulación de acciones estratégicas

La matriz RICE es una herramienta de priorización utilizada para evaluar y categorizar proyectos o tareas según cuatro criterios: Alcance, Impacto, Confianza y Esfuerzo. Cada criterio se puntúa en una escala (normalmente del 1 al 10) y se multiplica por un factor de impacto para obtener una puntuación ponderada. Luego se suman las puntuaciones ponderadas de cada criterio para obtener una puntuación general, que se utiliza para clasificar y priorizar los proyectos.

La matriz RICE es una herramienta útil que ayuda a los equipos y organizaciones a tomar decisiones basadas en datos al asignar recursos y priorizar proyectos en función de su impacto y esfuerzo.

5.4.2 Matriz IGO

Es una herramienta de análisis utilizada en el ámbito de la gestión empresarial y estratégica. IGO es el acrónimo de Influir, Gestionar y Obtener, que son los tres elementos clave que se evalúan en esta matriz. La matriz IGO se utiliza para evaluar diferentes iniciativas, proyectos o acciones estratégicas en términos de impacto, gestión y capacidad de lograr resultados. Estos elementos generalmente se presentan en forma de matriz, donde cada iniciativa se ubica en un cuadrante de acuerdo con su fuerza dentro de cada elemento.

Tabla 25. *Análisis RICE para el objetivo 1.*

Objetivo 1: Lograr que para el año 2028 se ejecute al 100 % del rubro con destinación específica del IMDER Villavicencio			
REDUCIR		CREAR	
Gastos mal direccionados	Burocracia administrativa	Equipo de seguimiento y control	Alianzas estratégicas con organizaciones deportivas
INCREMENTAR		ELIMINAR	

Rendición de cuentas
Participación de la comunidad en
el proceso de ejecución del rubro

Procesos Ineficientes
que no se puedan ejecutar

Proyectos

ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
a. Agilizar los procesos administrativos	4	5
b. Reducir los gastos mal direccionados	4	4
c. Crear equipo de seguimiento y control	4	4
d. Forjar Alianzas estratégicas con organizaciones deportivas	3	5
e. Incrementar la rendición de cuentas	5	5
f. Hacer partícipe a la comunidad en el proceso de ejecución del rubro	4	5
g. Descarte de proyectos que no brinden una estabilidad y sean ineficientes	5	5
h. Eliminar proyectos que no aporten a la entidad	5	4

Descripción de colores según cuadrante resultante.

Alta gobernabilidad, alta importancia	
Alta gobernabilidad, baja importancia	

Figura 10. Análisis matriz IGO objetivo 1.

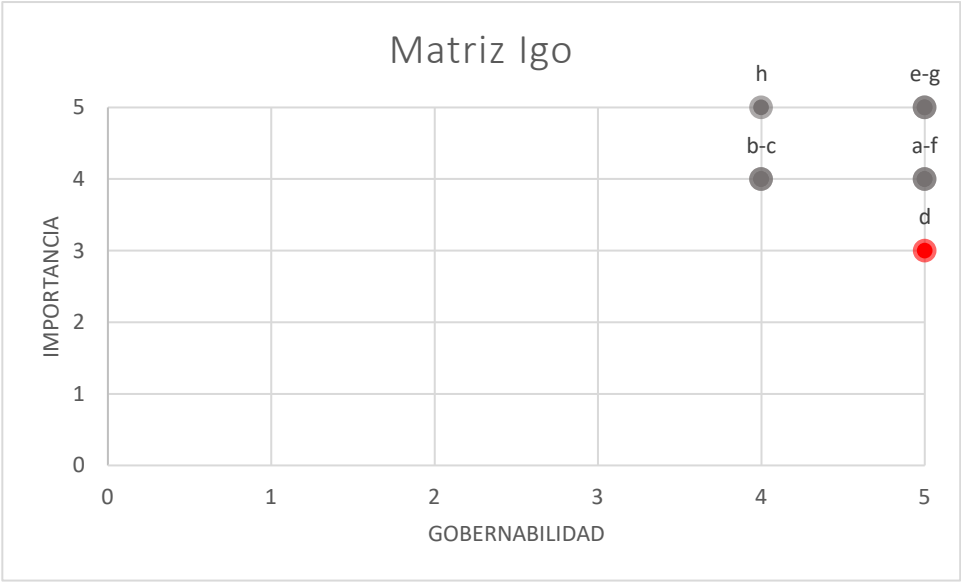


Tabla 26. Análisis RICE objetivo 2

Objetivo 2: Lograr el incremento del Presupuesto Anual (Tasa Pro-deporte) del 3% al año 2028	
REDUCIR	CREAR
Gastos operativos de la empresa	Campaña publicitaria de fomento del DRAF Evaluación de gastos por áreas
INCREMENTAR	ELIMINAR
Supervisión del área de presupuesto Exposición de logros y alcance en los diferentes meses a la comunidad	Proyectos que no aporten al desarrollo del DRAF
ACCIONES	IMPORTANCIA GOBERNABILIDAD

a. Analizar los gastos operativos necesarios	5	5
b. Crear campaña publicitaria para fomento del DRAF	3	4
c. Evaluar los diferentes gastos por áreas	5	4
d. Supervisar la definición de presupuesto en las áreas al inicio, mitad y final de año	5	5
e. Exponer a la comunidad y entidades los logros alcanzados	4	4
f. Enfoque a los proyectos basados en el DRAF	3	4

Figura 11. *Análisis matriz IGO objetivo 2.*

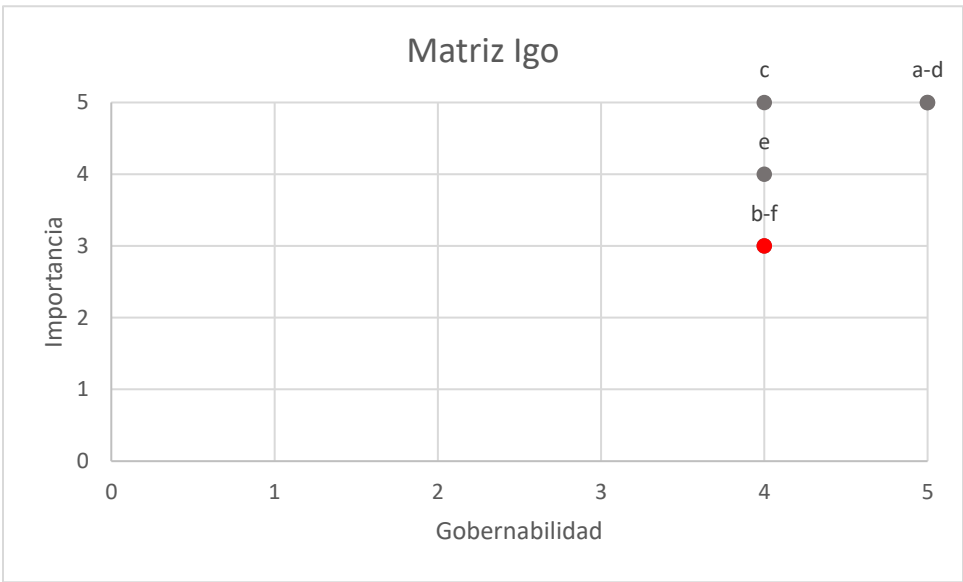


Tabla 27. *Análisis RICE objetivo 3*

Objetivo 3: Generar 5 escenarios deportivos al año 2028		
REDUCIR	CREAR	
Tiempos de ejecución de obra	Estudios de viabilidad para saber dónde y cómo ejecutar los escenarios Espacios para la construcción de los escenarios	
INCREMENTAR	ELIMINAR	
Sectores de la ciudad para realizar actividades Deportes de alto impacto en la sociedad	Proyectos que no se pueden ejecutar	
ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
a. Gestionar los recursos necesarios para la ejecución de la obra	5	4
b. Realizar los estudios de viabilidad pertinentes para saber dónde ejecutar la obra	5	4
c. Designar con ayuda de la Alcaldía municipal terrenos para la construcción de los escenarios	5	3
d. Incentivar a diferentes barrios que no cuenten con escenarios deportivos	4	4
e. Aportar nuevos deportes a la región que generen un alto impacto en la sociedad	4	3
f. Descartar los proyectos con una baja viabilidad	5	4

Figura 12. *Análisis matriz IGO objetivo 3*

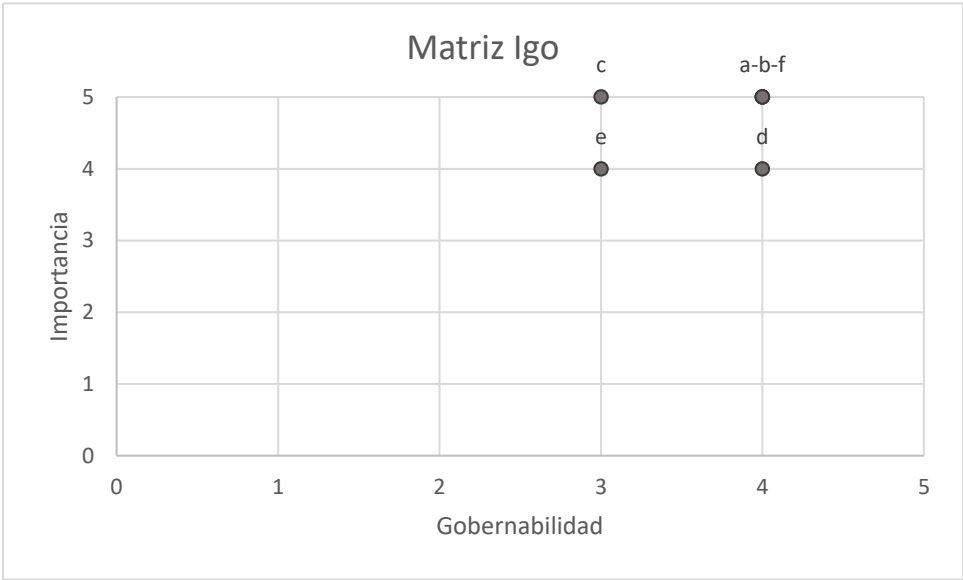


Tabla 28. *Análisis RICE objetivo 4.*

Objetivo 4: Contratar Perfiles profesionales en todas las áreas técnicas al año 2028		
REDUCIR	CREAR	
Contratación de personal no calificado	Convenios con Universidades que se enfoquen en el DRAF	
INCREMENTAR	ELIMINAR	
Contratación de profesionales y especialistas en el área	Selección de personal mediante favores e inclinaciones políticas	
ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
a. Contratar personal acorde a los perfiles estipulados en la entidad	5	5

b. Crear convenios con Universidades que tengan carreras relacionadas ya sean regionales o nacionales que permitan la evolución tanto del personal como la entidad	5	4
c. Seleccionar talento humano calificado, capacitándolo constantemente	5	4
d. Realizar seguimiento a los procesos de contratación	5	5

Figura 13. Análisis matriz IGO objetivo 4.

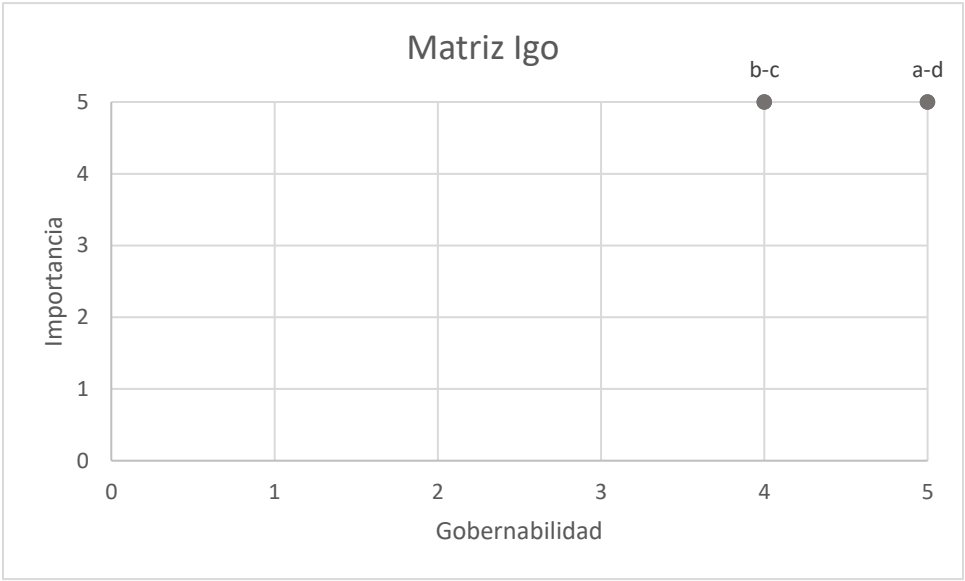


Tabla 29. Análisis RICE objetivo 5

Objetivo 5: Generar ingresos propios de 12 alquileres de cancha/escenarios deportivos al año 2028

REDUCIR	CREAR
Requisitos para extender los horarios de préstamo	Masificación de actividades y eventos deportivos en las diferentes comunas que incentiven el uso de estas

INCREMENTAR	ELIMINAR
Uso de formatos para el alquiler de los escenarios deportivos.	Largos tiempos de respuesta a los requerimientos

ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
a. Extender el horario establecido para el uso de los escenarios deportivos	4	5
b. Crear eventos y actividades en las diferentes comunas que permitan la utilización del escenario	4	4
c. Incentivar el uso correcto de las TIC	4	4
d. Gestionar las respuestas rápidas a las necesidades del público	5	5

Figura 14. Análisis matriz IGO objetivo 5.

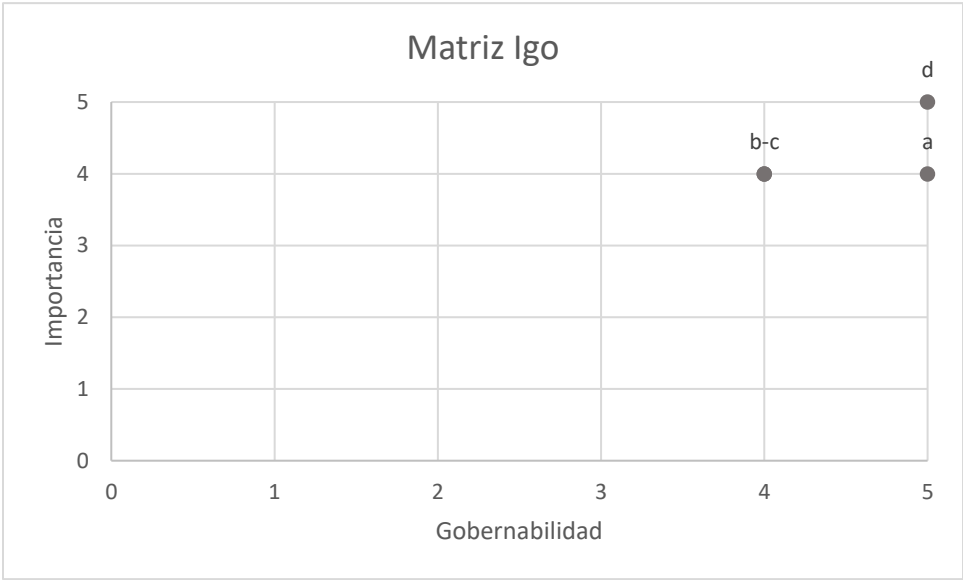
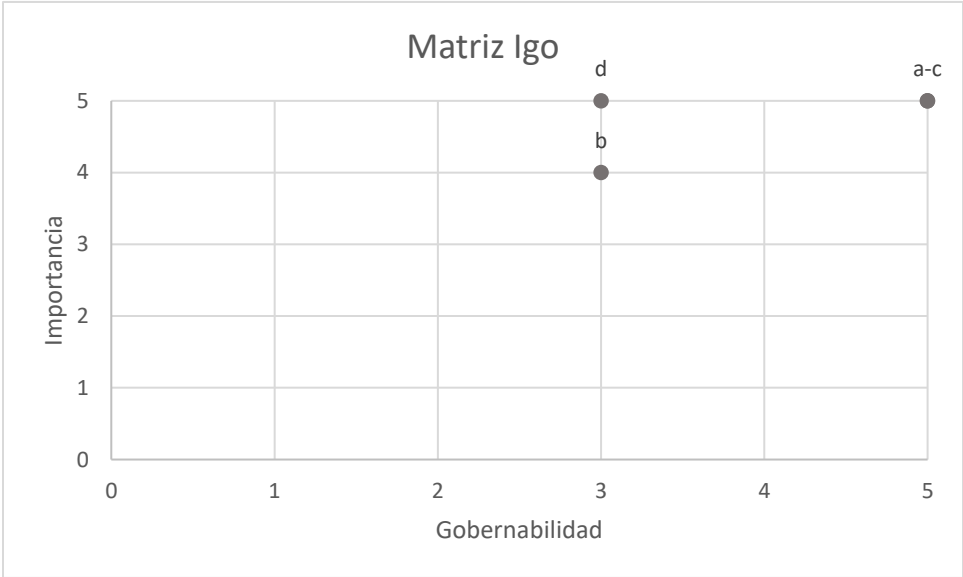


Tabla 30. Análisis RICE objetivo 6.

Objetivo 6: Lograr nombramiento de director(a) teniendo en cuenta el campo de acción -perfil profesional- y experiencia administrativa en DRAF al año 2028			
REDUCIR	CREAR		
Contratación de perfil que no tengan enfoque en el DRAF	Participación ciudadana en el nombramiento del director		
INCREMENTAR	ELIMINAR		
Los requisitos acordes al área del DRAF para la selección del director	Selección del perfil por alianzas políticas		
ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	
a. Enfocar el perfil en las necesidades y conocimientos del área	5	5	

b. Incluir a la ciudadanía en la selección del perfil que más se adapte al enfoque dado por el DRAF	4	3
c. Incrementar los requisitos para el nombramiento del director basados en la experiencia y conocimientos en el DRAF	5	5
d. Seleccionar personal de manera honesta y sin corrupción	5	3

Figura 15. Análisis matriz IGO objetivo 6.



5.4.3 Consolidación del árbol de pertinencias

Tabla 31. Consolidación del árbol de pertinencia donde se proponen una serie de propósitos, objetivos y acciones a corto o largo plazo.

Opción estratégica: Destacar al IMDER Villavicencio en la masificación y el fomento del DRAF de calidad en la región de la Orinoquia al 2028, con el propósito de promover la salud, el bienestar y el desarrollo de la población, así como posicionar a la institución como un referente y modelo en esta área.			
propósito	Objetivos estratégicos	Acciones	Plazo de ejecución
Lograr que el DRAF llegue a un amplio número de personas en el municipio y sea reconocido a nivel territorial	Objetivo 1: Lograr que para el año 2028 se ejecute al 100 % del rubro con destinación específica del IMDER Villavicencio	a. Agilizar los procesos administrativos	Corto plazo
		b. Reducir los gastos mal direccionados	Corto plazo
		c. Crear equipo de seguimiento y control	Corto plazo
		d. Forjar Alianzas estratégicas con organizaciones deportivas	Largo plazo
		e. Incrementar la rendición de cuentas	Corto plazo
		f. Hacer partícipe a la comunidad en el proceso de ejecución del rubro	Mediano plazo
		g. Descarte de proyectos que no brinden una estabilidad y sean ineficientes	Corto plazo
		h. Eliminar proyectos que no aporten a la entidad	Corto plazo

Objetivo 2: Lograr el incremento del Presupuesto Anual (Tasa Pro-deporte) del 3% al año 2028	a. Analizar los gastos operativos necesarios	Corto plazo
	b. Crear campaña publicitaria para fomento del DRAF	Largo plazo
	c. Evaluar los diferentes gastos por áreas	Corto plazo
	d. Supervisar la definición de presupuesto en las áreas al inicio, mitad y final de año	Corto plazo
	e. Exponer a la comunidad y entidades los logros alcanzados	Mediano plazo
	f. Enfoque a los proyectos basados en el DRAF	Largo plazo
Objetivo 3: Generar 5 escenarios deportivos al año 2028	a. Gestionar los recursos necesarios para la ejecución de la obra	Corto plazo
	b. Realizar los estudios de viabilidad pertinentes para saber dónde ejecutar la obra	Corto plazo
	c. Designar con ayuda de la Alcaldía municipal terrenos para la construcción de los escenarios	Corto plazo

	d. Incentivar a diferentes barrios que no cuenten con escenarios deportivos	Mediano plazo
	e. Aportar nuevos deportes a la región que generen un alto impacto en la sociedad	Mediano plazo
	f. Descartar los proyectos con una baja viabilidad	Corto plazo
Objetivo 4: Contratar Perfiles profesionales en todas las áreas técnicas al año 2028	a. Contratar personal acorde a los perfiles estipulados en la entidad	Corto plazo
	b. Crear convenios con Universidades que tengan carreras relacionadas ya sean regionales o nacionales que permitan la evolución tanto del personal como la entidad	Mediano plazo
	c. Seleccionar talento humano calificado, capacitándolo constantemente	Corto plazo
	d. Realizar seguimiento a los procesos de contratación	Corto plazo
	a. Extender el horario establecido para el uso de los escenarios deportivos	Corto plazo
Objetivo 5: Generar ingresos propios de 12 alquileres de cancha/escenarios deportivos al año 2028		

Objetivo 6: Lograr nombramiento de director(a) teniendo en cuenta el campo de acción -perfil profesional- y experiencia administrativa en DRAF al año 2028	b. Crear eventos y actividades en las diferentes comunas que permitan la utilización del escenario	Mediano plazo
	c. Incentivar el uso correcto de las TIC	Corto plazo
	d. Gestionar las respuestas rápidas a las necesidades del público	Corto plazo
	a. Enfocar el perfil en las necesidades y conocimientos del área	Corto plazo
	b. Incluir a la ciudadanía en la selección del perfil que más se adapte al enfoque dado por el DRAF	Mediano plazo
	c. Incrementar los requisitos para el nombramiento del director basados en la experiencia y conocimientos en el DRAF	Corto plazo
	d. Seleccionar personal de manera honesta y sin corrupción	Corto plazo

5.5 Tablero de control

Tabla 32. Seguimiento Plan de Prospectiva IMDER Villavicencio.

VISION: El Instituto Municipal de Deporte y Recreación de Villavicencio IMDER, para el año 2030, será el ente reconocido a nivel Nacional en la iniciación, fomento y masificación del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del tiempo libre, mediante la implementación de la Política Pública del Deporte, ajustada a la demanda de la población en la oferta institucional, teniendo en cuenta los enfoques poblacional, territorial y diversidad.						Comportamiento de indicador			Tema estratégico: IMDER Villavicencio en la masificación y el fomento del DRAF de calidad en la región de la Orinoquia al 2028, con el propósito de promover la salud, el bienestar y el desarrollo de la población, así como posicionar a la institución como un referente y modelo en esta área.	
Variables estratégicas	Indicadores	Objetivos estratégicos	Frecuencia de medición	Iniciativas		Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultados	Responsable
Rubro con destinación específica	% Presupuesto ejecutado	Lograr que para el año 2028 se ejecute al 100 % del rubro con destinación específica del IMDER Villavicencio	Anual	a. Agilizar los procesos administrativos	Corto plazo		X		100%	Área presupuestal
				b. Reducir los gastos mal direccionados	Corto plazo			X		
				c. Crear equipo de seguimiento y control	Corto plazo		X			
				d. Forjar Alianzas estratégicas con organizaciones deportivas	Largo plazo	X				
				e. Incrementar la rendición de cuentas	Corto plazo		X			

				f. Enfoque a los proyectos basados en el DRAF	Largo plazo		X			
Escenarios Deportivos	Numero de escenarios construidos	Generar 5 escenarios deportivos al año 2028	Cada 2 años	a. Gestionar los recursos necesarios para la ejecución de la obra	Corto plazo			X	5	Área Escenarios Deportivos
				b. Realizar los estudios de viabilidad pertinentes para saber dónde ejecutar la obra	Corto plazo			X		
				c. Designar con ayuda de la Alcaldía municipal terrenos para la construcción de los escenarios	Corto plazo		X			
				d. Incentivar a diferentes barrios que no cuenten con escenarios deportivos	Mediano plazo		X			
				e. Aportar nuevos deportes a la región que generen un alto impacto en la sociedad	Mediano plazo		X			
				f. Descartar los proyectos con una baja viabilidad	Corto plazo			X		

Perfil Profesional	Numero de contratación de Bachilleres	Contratar Perfiles profesionales en todas las áreas técnicas al año 2028	Semestral	a. Contratar personal acorde a los perfiles estipulados en la entidad	Corto plazo			X	0	Área administrativa
				b. Crear convenios con Universidades que tengan carreras relacionadas ya sean regionales o nacionales que permitan la evolución tanto del personal como la entidad	Mediano plazo		X			
				c. Seleccionar talento humano calificado, capacitándolo constantemente	Corto plazo		X			
				d. Realizar seguimiento a los procesos de contratación	Corto plazo		X			
Ingresos Propios	Alquiler de Canchas Sintéticas y Escenarios Deportivos	Generar ingresos propios de 12 alquileres de cancha/escenarios deportivos al año 2028	Semestral	a. Extender el horario establecido para el uso de los escenarios deportivos	Corto plazo	X			12	Área presupuestal

			d. Seleccionar personal de manera honesta y sin corrupción	Corto plazo		X			
--	--	--	--	-------------	--	---	--	--	--

Conclusiones

La construcción de un plan prospectivo estratégico nos permite sentar bases para forjar el camino hacia el futuro. En este sentido, el Instituto Municipal de Deporte y Recreación IMDER Villavicencio es el encargado del fomento del deporte, la recreación y la actividad física con el fin de elevar los estilos de vida saludable del municipio, dada su naturaleza debe estar en constante actualización en este mundo tan cambiante, adaptando nuevas estrategias que promuevan alternativas que lo destaquen no solo a nivel territorial si no, que alimente constantemente su misión y visión.

Se tuvo en cuenta y se analizó todos los aspectos de la entidad, así como aquellas variables estratégicas que permitieron que el IMDER Villavicencio se proyecte como un instituto reconocido a nivel territorial-Orinoquia en la masificación del DRAF, dichas variables estratégicas son fruto de un análisis que permitieron determinar el desarrollo de productos que sean llamativos para la comunidad permitiéndoles crecer y construir bases para potenciarse como un gran ente deportivo para el 2028.

Recomendaciones

El presente plan prospectivo estratégico queda como base para futuras investigaciones enfocadas en la línea del DRAF del Instituto Municipal de Deporte y Recreación IMDER Villavicencio, para algún otro Instituto a nivel Orinoquia.

Se recomienda al Instituto realizar estudios de esta índole en periodos de tiempo corto y continuos para el análisis de posibles futuros de manera que pueda anticiparse y afrontarlos con rigurosidad sin perder su enfoque.

Se sugiere realizar estudios basados en los resultados obtenidos en este plan prospectivo con el fin de ser aplicados en el periodo 2024-2028.

Referencias bibliográficas

- Aceituno, P. (2015). *Prospectiva estratégica; historia, desarrollo y experiencias en América del Sur. Los casos de Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Paris: Lipsor.
- Godet, M. (2009). *La prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios*. Paris: Cuadernos del Lipsor.
- Henao Velez, L. M., & Jaramillo Botero, M. L. (2015). La prospectiva en Colombia. Un relato de esperanza-acción con altibajos. En L. V. Jaramillo, *La prospectiva en Colombia. Un relato de esperanza-acción con altibajos* (págs. 150-195). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana.
- IMDER. (5 de Junio de 2022). *IMDER Instituto Municipal de Deporte y Recreación*. Obtenido de IMDER Instituto Municipal de Deporte y Recreación: <https://www.imdervillavicencio.gov.co/>
- Rodríguez, C. W. (2014). *Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la*.
- Tena Millan, J., & Comai, A. (2005). El desarrollo de la inteligencia competitiva en España: Un recorrido bibliográfico. *Revista Puzzle*, 4-9.
- Velasquez, J. C. (24 de 06 de 2023). Software MICMA. (J. C. Velasquez, Entrevistador)

