Plan Prospectivo Estratégico para el Instituto Departamental de Recreación y Deportes Indersantander

Karina del Pilar García Becerra y Jenny Alejandra Díaz Jaimes

Trabajo de grado para optar el título de Diplomado en Planeación Estratégica en Entidades Públicas

Director

Dr. Darío Alfonso Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica de Empresas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Diplomado en Planeación Estratégica Aplicada a Entidades Públicas

2023

Contenido

Introducción 11

1. Plan prospectivo estratégico para el Instituto Departamental de Recreación y Deportes Indersantander 12

1.1. Marco referencial 12

1.2. Marco teórico 12

1.2.1. Proceso de planeación de prospectiva estratégica 14

1.2.2. Herramientas de planeación prospectiva 16

1.3. Objetivo general 20

1.3.1. Objetivos específicos 21

1.3.2. Reseña Histórica del sistema objeto del estudio. 21

Capítulo Planeación Estratégica 24

2.1. Definición del sistema. 24

2.1.1 Misión 24

2.1.2. Visión 25

2.1.3. Filosofía 26

2.1.4. Competencias esenciales 28

2.1.5. Matriz de macro segmentación 31

2.1.6. Postura ética. 33

2.2. Análisis Interno. 34

2.2.1. Árbol de competencias 34

2.2.2. Evaluación de factores internos y análisis de resultados 41

2.2.3. Análisis tendencial de Variables Endógenas. 44

2.3. Análisis del sector entorno inmediato 49

2.4. Análisis del macroentorno. 54

2.4.1. Análisis herramienta PESTEL 55

2.4.2. Evaluación de Factores Externos. 59

2.5. Postura estratégica de la organización 60

2.5.1. Matriz Interna-Externa 60

2.5.2. Matriz PEYEA 61

2.6. Matriz de Planeación Estratégica – MPEC 64

2.6.1. Matriz de planeación estratégica MPEC 69

Capítulo de prospectiva 70

3.1. Planteamiento del problema 70

3.1.1. Objetivo 70

3.1.2. Justificación 70

3.2. Análisis estructural 71

3.3. Software “MICMAC” 72

3.3.1. Matriz 72

3.3.2. Calificación 74

3.3.3. Plano de influencias directas 77

3.3.4. Listado de variables estratégicas 81

3.3.5. Descripción de las variables estratégicas 81

3.4. Diseño y construcción de escenarios 82

3.4.1. Software “SMIC”. 82

3.4.2. Expertos. 82

3.4.3. Escenarios probables herramienta “SMIC” 84

3.4.4. Presentación de los escenarios en forma de Histograma 84

3.4.5. Descripción causa efecto del escenario más probable 92

3.5. Análisis de actores sociales 95

3.5.1. Objetivos conflictivos 107

3.5.2. Negociación de los objetivos 108

3.5.3. Construcción de escenario de apuesta 111

3.5.4. Formulación de acciones estratégicas 115

3.5.5. Matriz IGO 120

3.5.6. Consolidación árbol de pertinencias 121
4. Conclusiones 126
Referencias 127

Lista de tablas

Tabla 1. *Matriz sobre la misión* 24

Tabla 2. *Matriz sobre la visión* 25

Tabla 3. *Matriz sobre la filosofía* 27

Tabla 4. *Matriz de competencias esenciales* 31

Tabla 5. *Matriz sobre la postura Ética* 33

Tabla 6. *Árbol de competencias* 35

Tabla 7. *Matriz MEFI del Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER.* 42

Tabla 8. *Listado de Variables Internas* 43

Tabla 9. *Análisis de variables endógenas* 45

Tabla 10. *Análisis PESTEL* 55

Tabla 11. *Matriz MEFE* 59

Tabla 12. *Formulación de la estrategia* 62

Tabla 13. *Matriz MPEC* 67

Tabla 14. *Listado de variables internas* 71

Tabla 15. *Listado de variables externas* 72

Tabla 16. *Variables incluidas en el MICMAC* 73

Tabla 17. *Calificación MICMAC* 75

Tabla 18. *Influencias directas* 77

Tabla 19. *Expertos Smic* 82

Tabla 20. *Hipótesis y objetivos* 83

Tabla 21. *Escenario optimista o deseado* 92

Tabla 22. *Escenario pesimista o no deseado* 93

Tabla 23. *Escenario Alterno 01* 94

Tabla 24. *Escenario Alterno 02* 94

Tabla 25. *Cuadro de Interés.* 96

Tabla 26. *Objetivos de asociados* 99

Tabla 27. *Valoración de actores frente a objetivo* 101

Tabla 28. *Convergencias entre actores* 103

Tabla 29. *Posición de los Actores frente a los objetivos en conflicto* 104

Tabla 30. *Convergencia entre los actores* 106

Tabla 31. *Divergencia entre los actores* 107

Tabla 32. *Objetivos conflictivos* 108

Tabla 33. *Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto* 109

Tabla 34. *Plan de acción de objetivos conflictivos* 109

Tabla 35. *Matriz de Objetivo 1* 111

Tabla 36. *Matriz de Objetivo 2* 112

Tabla 37. *Matriz de Objetivo 3* 112

Tabla 38. *Matriz de Objetivo 4* 113

Tabla 39. *Matriz de Objetivo 5* 113

Tabla 40. *Árbol de pertinencias* 114

Tabla 41. *Acciones estratégicas* 117

Tabla 42. *Matriz IGO* 120

Tabla 43. *Acciones Inmediatas* 121

Tabla 44. *Acciones a Mediano Plazo* 122

Tabla 45. *Tablero de control*..... 123

Lista de figuras

Figura 1. *Matriz de macro segmentación del Instituto Departamental de Recreación y Deportes Indersantander* 32

Figura 2. *Programas estratégicos Indersantander* 50

Figura 3. *Relación de escenarios deportivos* 51

Figura 4. *Tabla de medallero* 53

Figura 5. *Matriz interna - externa* 61

Figura 6. *Matriz PEYEA* 63

Figura 7. *Mapa de influencias directas* 78

Figura 8. *Mapa de Influencias Indirectas* 79

Figura 9. *Plano de desplazamientos* 80

Figura 10. *Histograma probabilidad de los escenarios grupo INDERSANTANDER* 85

Figura 11. *Histograma probabilidad del experto KARINA* 87

Figura 12. *Histograma probabilidad del experto JENNY* 88

Figura 13. *Histograma probabilidad del experto RAMIRO* 89

Figura 14. *Histograma probabilidad del experto LUCERO* 90

Figura 15. *Histograma probabilidad del experto RICARDO* 91

Resumen

La Planeación Estratégica es una herramienta de suma importancia para la toma de decisiones que les permite a las organizaciones determinar cómo deben actuar, para alcanzar sus metas propuestas. El objetivo de este trabajo fue construir escenarios alternativos en el Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER 2022 – 2027, para promover un mejoramiento en el proceso de planeación del Instituto y lograr cumplir con sus objetivos misionales.

Se realizó un diagnóstico de los procesos del Indersantander y de las variables estratégicas que impactan en su objeto social, y los posibles escenarios para cumplir con el reto planteado para la entidad, para lograr posicionarse dentro de las mejores instituciones públicas deportivas del país.

De la misma manera evidenciamos con cuales herramientas cuenta el Instituto para que los deportistas del Departamento de Santander logren posicionarse dentro de los primeros lugares del podio en los Juegos Nacionales 2027, alcanzando sus metas personales y dejando en alto el nombre del departamento al igual que el del instituto.

Se recomendó al área encargada del INDERSANTANDER realizar un análisis presupuestal para buscar implementar el plan prospectivo llevado a cabo en esta investigación ya que con esto se podrá lograr un mejor funcionamiento y cumplimiento de las metas futuras.

Palabras claves: Plan Prospectivo, Planeación Estratégico, Escenarios, Actores Sociales

Abstract

Strategic Planning is a very important tool for decision-making that allows organizations to determine how they should act to achieve their proposed goals. The objective of this work was to build alternative scenarios in the Departmental Institute of Recreation and Sports INDERSANTANDER 2022 - 2027, to promote an improvement in the planning process of the Institute and achieve its mission objectives.

A diagnosis was made of the Indersantander processes and the strategic variables that impact its corporate purpose, and the possible scenarios to meet the challenge posed for the entity, in order to position itself within the best public sports institutions in the country.

In the same way, we show what tools the Institute has so that the athletes of the Department of Santander can position themselves among the first places on the podium in the 2027 National Games, reaching their personal goals and leaving the name of the department high as well as the from high school.

It was recommended to the area in charge of INDERSANTANDER to carry out a budget analysis to seek to implement the prospective plan carried out in this investigation, since with this it will be possible to achieve a better functioning and fulfillment of future goals.

Keywords: Prospective Plan, Strategic Planning, Scenarios, Social Actors

Introducción

La planeación estratégica se entiende como un sistema de gestión que ayuda a la toma decisiones basadas en el análisis de la información, con el fin de evaluar la situación actual y decidir en qué dirección se debe dirigir la entidad puede contribuir a la consecución de sus objetivos de forma competitiva.

Podemos ver la planeación estratégica, como un nuevo enfoque para el desarrollo institucional dirigido a conseguir las metas de las entidades, es esta una valiosa oportunidad para hacer uso de esta herramienta. Con este trabajo podemos mostrar que la planeación estratégica es un elemento fundamental en la gestión de una entidad pública.

Realizaremos un diagnóstico al Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER, donde analizaremos su misión, visión, filosofía, postura ética y sus competencias esenciales. También tendremos en cuenta su objetivo misional y los factores más relevantes para cumplir a cabalidad con el mismo.

Se analizarán las variables endógenas y exógenas que favorecen o dificultan los procesos de la entidad, para el cumplimiento de las metas establecidas dentro del Plan de Desarrollo Departamental PDD.

La información contenida en este trabajo en su totalidad fue tomada de los informes publicados por el INDERSANTANDER que por cumplimiento de la norma debe ser de acceso para consulta de la ciudadanía.

1. Plan prospectivo estratégico para el Instituto Departamental de Recreación y Deportes Indersantander

1.1. Marco referencial

En este capítulo presentaremos diferentes conceptos de la prospectiva, para el desarrollo del Plan Prospectivo para el Instituto Departamental de Recreación y Deportes Indersantander, aplicándolos en los diferentes ámbitos, la cual es una instrumento de gran importancia en cualquier organización, a través del análisis de las diferentes variables y conceptos relacionados que influyen en los procesos de la entidad, siguiendo las indicaciones por el especialista del posgrado y las demás pautas necesarias para una correcta aplicación.

1.2. Marco teórico

La prospectiva analiza el entorno actual de una organización teniendo en cuenta los factores internos y externos que la afectan, proyectándose para en el futuro tomar las mejores decisiones. En la literatura encontramos muchos conceptos de prospectiva estratégica, a continuación, algunos de estos: para Berger (1964) la define como "la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él" (pág. 95). Su punto de partida conceptual es que el futuro aún no existe, y "se puede concebir como una realización múltiple" (Jouvenel, 1993), y que "depende solamente de la acción del hombre" Godet (1990). Por tal razón, el hombre puede crear el mejor futuro, y para ello debe tomar en el momento oportuno las decisiones más adecuadas. Según Jouvenel (1993) existen dos formas de ver el futuro: como una única realidad, propia de los oráculos, los profetas y los adivinos y como una realidad múltiple. Estos son los futuros posibles que denominó futuribles

(págs. 51 - 69). Por otra parte, Balbi (2008) define la prospectiva como la disciplina que ha logrado convertirse en el instrumento clave de esa construcción del futuro esperado y posible. Según Gil (2005) la prospectiva la concibe de dos formas: como una "disciplina intelectual" o como una "indisciplina intelectual" que toma la forma de una "reflexión para iluminar la acción del presente con la luz de los futuros posibles", en palabras del francés Godet (1993) esta conducta propone estudiar las posibles avances de una organización o territorio —o parte de él— en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que estos tiene con sus entornos endógenos y exógenos, y de esta forma, elegir su mejor alternativa de futuro posible, a través de un ejercicio agrupado donde convergen todas las voluntades de los actores relacionados con dicha organización o territorio, como una instrumento de construcción social del futuro que motiva y permite la generación de una cultura "anticipatoria" Ben Martin (1995) describe la prospectiva como "El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales".

La prospectiva estratégica es entonces la combinación de vislumbrar el futuro y de tomar decisiones específicas para hacerle frente. La anticipación de lo que puede ocurrir es estéril si no aclara los posibles cauces de acción a seguir. En este sentido, cuatro de las preguntas clave que pueden formularse son ¿Qué puede ocurrir?, ¿Qué puedo hacer? y, finalmente, ¿Cómo voy a hacerlo?, en donde la primera concierne al ámbito de la prospectiva pura, y las demás al ámbito de lo estratégico (Godet M. , Prospectiva Estratégica: problemas y métodos, 2007)

Por otra parte, la prospectiva estratégica no es una ciencia, puesto que no comprende un conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento,

sistemáticamente estructurados y de los que se concluyen principios y leyes generales, ni un método, puesto que no establece un procedimiento científico para hallar la verdad. Como lo expresa Michel Godet, se trata de una indisciplina intelectual que comprende una serie de metodologías de construcción del futuro rigurosas pero creativas (Godet M. , 2007)

"La planeación estratégica se entiende como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. Y como el proceso mediante el cual se estudia la situación externa e interna de la empresa" (Astigarraga, 2016)

Finalmente, Salazar (2005) define la planificación estratégica como:

> […] "adquirir, formular, utilizar conocimiento que nos permita identificar las diversas circunstancias que afectan la organización tanto interna como externamente, es decir percibir todos aquellos escenarios esenciales del medio, e implementar las estrategias que permitan obtener ventajas competitivas, teniendo en cuenta una rápida acomodación al medio, a través de la apropiación de la cultura organizacional, la participación por parte de cada uno de los integrantes de la empresa".

1.2.1. Proceso de planeación de prospectiva estratégica

En palabras de Páez Baena (2015) La planeación prospectiva estratégica "se dirige a la acción concreta, es saber hacia dónde vamos. En ella se determina primero el futuro deseado creativamente y libre de limitaciones; el pasado y el presente no se consideran como restricciones sino hasta un segundo momento. Con la imagen del futuro deseado se examinan los futuros factibles para seleccionar el más satisfactorio"

La planeación prospectiva estratégica toma en cuenta los cambios de todo orden y su dinámica en los parámetros centrales de cada sistema complejo. Se dirige a la acción concreta, es saber hacia dónde vamos. En ella se establece primero el futuro deseado creativamente y libre de limitaciones; el pasado y el presente no se consideran como restricciones sino hasta un segundo momento. Con la imagen del futuro deseado se estudian los futuros factibles para seleccionar el más satisfactorio. Sólo la prospectiva es la que puede crear un futuro que se aproxima al ideal; ella es necesariamente participativa, coordinada, integrada y continua. La actitud prospectiva, según Godet, se basa en cinco principios:

a) Ver a lo ancho.

b) Ver lejos.

c) Ver profundamente.

d) Pensar en el factor humano.

e) Asumir riesgos.

La planeación prospectiva estratégica se utiliza para obtener: flexibilidad estratégica, capacidad de respuesta estratégica, capacidades y competencias dinámicas. La prospectiva, según Godet (2001), “se dirige en el presente, dando significado a la acción, pero acción sin meta no tiene sentido. Afirma que la meta no lo es todo; ir juntos en el proceso es lo importante, vivir el proceso”. El perspectivista comparte la acción con un proyecto, con un sueño. Los sueños fertilizan la realidad. La anticipación implica la acción. La dicotomía entre explorar y preparar un curso de acción implica, las siguientes preguntas:

1. Qué puede y podría pasar.

2. Qué puedo hacer.

3. Qué estoy haciendo.

4. Cómo voy a hacerlo.

5. Quién soy yo.

El resultado de la prospectiva estratégica es la acción. Con esto podemos expresar que la prospectiva es mucho más que una técnica y que implementar métodos, sino todo lo contrario es un proceso que tiene en cuenta los componentes en un ámbito dinámico y cambiante además de la aplicación de técnicas.

1.2.2. Herramientas de planeación prospectiva

Encontramos una serie de herramientas para la elaboración de la planeación prospectiva, en este trabajo utilizaremos el software Micmac y el Smic.

1.2.2.1. Micmac. El uso de métodos prospectivos en la actualidad ha ganado terreno en el análisis estratégico como resultado de la necesidad de adquirir nuevas habilidades para identificar y analizar problemas públicos que requieren soluciones rápidas en atención a la búsqueda de mejores resultados. Por ello no es casualidad el apogeo de nuevos herramientas metodológicas para diagnosticar problemas organizacionales en pro de la búsqueda de una mayor eficiencia. Hacerse buenas preguntas e identificar las variables clave.

El análisis estructural se realiza por un equipo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la revisión de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la revisión de relaciones entre variables y la revisión de variables clave.

Paso 1: lista de variables

Esta etapa tiene como objetivo enumerar las variables tanto exógenas como endógenas a los actores que constituyen el sistema o estudio de caso que se pretende analizar

Paso 2: Descripción de la relación entre variables

Con base en el listado de variables del paso 1, este paso consiste en obtener una matriz de tamaño N x N, en donde N es igual al número de variables obtenidas. En esta matriz tanto las filas como las columnas representan las variables encontradas y estas se evalúan mutuamente de manera horizontal (es decir la variable de la fila evalúa a la variable en la columna) mediante las siguientes rubricas, en atención al grado de influencia y dependencia que una variable muestre en relación con otra. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? Si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Paso 3: Identificación de las variables clave

Esta fase consiste en la revisión de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar, mediante una clasificación directa (de revisión), y revisión por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados revisión Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene revisión de la elevación en potencia de la matriz. La revisión de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel revisión (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

Los resultados anteriormente anunciados en términos de influencia y de dependencia de cada variable pueden estar representados sobre un plano (el eje de abscisas corresponde a la dependencia y el eje de ordenadas a la influencia). Así, otro punto de referencia de las variables más influyentes del sistema estudiado, dan revisión a las diferentes funciones de las variables en el sistema. (Godet M. , 2010).

1.2.2.2. Software Smic. El método SMIC por sus siglas hace referencia a Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados y permite, a partir de las probabilidades atribuidas a la hipótesis, obtener una jerarquía de futuros posibles, clasificados por probabilidades decrecientes y de esta forma elegir el futuro correspondiente al escenario más probable y los futuros correspondientes a los escenarios posibles y deseados. Método de impactos cruzados" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

El SMIC es utilizado frecuentemente debido a que posee una ventaja muy importante sobre los demás métodos, y esta radica principalmente en que no necesita tener a los expertos reunidos para su desarrollo.

1.2.2.3. Árboles de Competencia. Según (Tobon, 2014) “El árbol de competencia es una metodología desarrollada por las empresas japonesas para analizar la empresa de una forma muy metafórica”. La empresa puede verse como compuesta por 3 elementos como son:

- ✓ Las raíces (las competencias técnicas, el know how)
- ✓ El tronco (la capacidad de producción)
- ✓ Las ramas (las líneas de productos)

Si queremos ir un poco más allá de los japoneses, podemos pensar en adicionarle a ese árbol un elemento 4 que sería los frutos a los que podríamos relacionarlos con los resultados.

Con este árbol de competencias podemos:

- ✓ Hacer un análisis retrospectivo del sistema (empresa, industria, sociedad)
- ✓ Planear el futuro

1.2.2.4. Árbol de pertinencias. El análisis del árbol de pertinencias ha demostrado ser un estímulo intelectual muy importante, que asegura que se profundice en una determinada cuestión o problema y que la importancia que tienen las relaciones entre los temas en consideración se refleje en la situación actual y potencial. Un árbol de pertinencia es muy similar a un organigrama y presenta información en una estructura jerárquica. La jerarquía comienza en el nivel más alto de abstracción y desciende a un nivel más detallado en los niveles del árbol. En conjunto, las entradas de un nivel dado tienen por objeto describir completamente los elementos con los que están relacionadas en el nivel inmediatamente anterior. En teoría, cada entrada de un nivel dado es ortogonal; es decir, no debe superponerse con otra entrada, por lo que es mutuamente excluyente con otras entradas. Finalmente, los temas deben ser analizados "según la misma visión" en un cierto nivel. En la práctica, estas condiciones a menudo no se cumplen. (Cruzat Prince, 2014).

1.2.2.4. Actores sociales. Un actor social es un sujeto colectivo formado por un sentido de identidad mismo, portador de valores, posee una cierta cantidad de recursos que le permiten actuar para defender los intereses de los miembros de una comunidad y/o una persona en su nombre dar respuesta a las necesidades prioritarias.

También puede entenderse como un grupo de trabajo que presta atención a una comunidad en especial. Como productores de su propia historia, para cambiar su situación. El comportamiento social es externo en sí mismo. En ambos casos, el actor aparece como un sujeto colectivo, entre el individuo y el estado.

La toma de conciencia de los actores sociales introduce el concepto de sociedad humana basado en el historicismo, donde el conflicto social es el mecanismo de cambio. A partir de este concepto, la sociedad puede entenderse como un sistema (sistema social), donde nunca estuvo totalmente regulado o controlado y los actores sociales usan mucha discreción en su estrategia e interacción con los demás.

Toda relación social implica una relación de poder y es también una relación de intercambio, los problemas de desigualdad y el conflicto en las relaciones sociales basadas en influencia, autoridad, poder y dominio. Una sociedad cambiante inevitablemente dará forma y desarrollará una nueva sociedad.

Los actores sociales, creadores de nuevos conflictos asociados a rasgos de la evolución social para la comunidad en este caso, el sistema político está más o menos influenciado por los actores sociales de acuerdo con sus características de evolución de la sociedad. (Touraine, 1984)

1.3. Objetivo general

Construir escenarios alternativos en el Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER 2022 – 2027, para promover un mejoramiento en el proceso de planeación del Instituto y lograr cumplir con sus objetivos misionales.

1.3.1. Objetivos específicos

- ✓ Definir y reconocer la razón de ser del Instituto Departamental de Recreación y Deportes Indersantander
- ✓ Analizar el sistema bajo el cual se desarrolla el Instituto Departamental de Recreación y Deportes Indersantander identificando sus factores de cambios endógenos y exógenos.
- ✓ Formular el planteamiento del problema o reto estratégico el cual permita o determine en las variables estratégicas en el desarrollo del sistema construido.
- ✓ Formular las diferentes opciones de futuro a las cuales puede estar sometidos el Instituto Departamental de Recreación y Deportes Indersantander en un horizonte de tiempo preestablecido.
- ✓ Identificar los actores sociales que tienen algún interés y su reto estratégico con el fin de hallar sus convergencias y divergencias, grado de poder y posibles conflictos que tengan frente al reto.
- ✓ Construir el escenario a puesta bajo el cual se formularán las acciones estratégicas pertinentes por la construcción del plan objetivo estratégico.

1.3.2. Reseña Histórica del sistema objeto del estudio.

En cumplimiento de lo establecido por la Ley No.181 de 18 de enero 1995, en su Artículo 65, que ordena que las Juntas Administradoras Seccionales de Deportes, se incorporarían al respectivo Departamento como entes departamentales del Deporte y la Recreación, de conformidad con las Ordenanzas que para tal fin expidieran las Asambleas Departamentales. Es así como en el año 1996, mediante Ordenanza No. 093 de 23 diciembre 1996, la Honorable Asamblea Departamental, le otorgó al señor Gobernador de Santander de la época, Dr. Mario

Camacho Prada, precisas facultades para que mediante Decreto cree el Instituto Departamental de Recreación y Deportes (I.D.R.D.).

Mediante Decreto No. 054 de 18 febrero 1997, se crea el Instituto Departamental de Recreación y Deportes (I.D.R.D.), como entidad descentralizada del orden Departamental, clasificado como establecimiento público, con personería Jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, el cual hace parte integral del Sistema Nacional del Deporte. Este mismo Decreto señala como objetivos de la entidad, Coordinar el Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física en los términos de la Ley 181 de 1995, la contribución al desarrollo de la educación familiar escolar y extraescolar de la niñez y de la juventud para que utilicen el tiempo libre, el deporte y la recreación como elementos fundamentales en su proceso de formación personal como comunitario; la estimulación de la participación ciudadana y la integración funcional en los términos de la Constitución Política, la Ley y demás normas que regulen la práctica deportiva, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre.

En ese sentido ordenó orientar sus recursos buscando, además, su correcta destinación, la eficiencia, economía y equidad.

Posteriormente mediante Decreto No. 0225 de 22 julio 1997, se modifica el Decreto No. 0054 de 1997, cambia su naturaleza jurídica dejándolo adscrito a la Secretaría de Educación Departamental; igualmente incorpora a la Junta Administradora Seccional de Deporte, creada por la Ley No. 049 de 1983. Establece como domicilio legal del I.D.R.D. la ciudad de Bucaramanga y adiciona nuevas funciones.

El 11 de junio de 1999, se determinó en Acta cuales funcionarios de la Junta Administradora Seccional de Deportes de Santander (Coldeportes Santander) se incorporarían a partir del 01 de Julio de 1999 al I.D.R.D. De otro lado se puede concluir que de esta fecha en

adelante es cuando el Instituto toma vida administrativa y presupuestal como único ente del Deporte y la Recreación en el Departamento.

Con la Ordenanza No. 029 de 03 de agosto 1999, la Honorable Asamblea Departamental, modifica la sigla del Instituto Departamental de Recreación y Deporte "I.D.R.D." y adopta la de Instituto Departamental de Recreación y Deportes de Santander "Indersantander", con el fin de determinar la entidad territorial que representa el Instituto, cuando de participaciones a nivel nacional e internacional se trate. Igualmente, al incluir en la sigla el nombre del Departamento de Santander, se le dio la importancia que este merece, la identidad y sentido de pertenencia que debe estar presente en cada uno de los Santandereanos.

La creación del Indersantander, está sustentada como ente Departamental encargado de coordinar, controlar y ejecutar lo relativo a los planes y programas establecidos en materia deportiva y recreativa a nivel regional.

Mediante Acuerdo No. 003 de 23 de enero 2000, la Junta Directiva del Instituto adopta la planta de personal con doce (12) cargos así: 01 Director General, 01 Asesor, 04 Profesionales Universitarios, 04 Auxiliares Administrativos, 01 Técnico. Seguidamente mediante Acuerdo No. 006 de 07 abril 2000, la Junta Directiva modifica la planta de personal y la amplia en dos (2) cargos: 01 profesional y 01 auxiliar administrativo, en ese mismo Acuerdo se ordena al Director General distribuir los cargos de planta mediante acto administrativo y ubicar al personal teniendo en cuenta la estructura, las necesidades del servicio, planes y programas tratados por la entidad. Posteriormente mediante Resolución No. 012 de 20 de enero de 2003, previas facultades otorgadas por la Junta Directiva, el Director de la época crea el cargo de Control Interno.

En el año 2005, mediante Resolución No. 172 de 2005 proferida por la Directora de la época, la planta de personal sufre otra modificación, en esta ocasión la Junta Directiva le aprueba

la supresión de cargo Profesional Universitario - Almacén y ordena la creación del empleo Técnico Administrativo para el ejercicio de esta función. Por último, mediante Acuerdo No. 003 de 23 de enero 2013, se modifica la planta de cargos a 17 funcionarios creando el cargo de un Profesional Universitario para la Coordinación del área misional Deporte de Alto Rendimiento. (Indersantander, 2019)

Capítulo Planeación Estratégica

2.1. Definición del sistema.

2.1.1 Misión

"Ser una Institución Líder, con sentido de pertenencia, dinámica y participativa; donde la educación física; el deporte y la recreación, son pilares fundamentales para el fortalecimiento de la calidad de vida y de la identidad cultural de los Santandereanos". (Resolución No.210 de 20 octubre 2017).

Tabla 1. *Matriz sobre la misión*

¿Qué necesidades satisface?	El fortalecimiento de la calidad de vida y de la identidad cultural de los Santandereanos
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Las necesidades se satisfacen a través de programas y proyectos cofinanciados por la Gobernación de Santander y el Ministerio del Deporte.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	Los beneficiarios directos son todas aquellas instituciones que pertenecen al sistema general del deporte y los beneficiarios indirectos son la población urbana y rural del departamento de Santander.

¿En dónde satisfacemos necesidades?	Las necesidades se satisfacen a través de programas institucionales, que benefician a la población objeto del Indersantander (primera infancia, segunda infancia, adolescencia, juventud, adulto y adulto mayor)
Análisis Según la información analizada del Indersantander busca llegar a su población objeto con la implementación de proyectos enfocados al aprovechamiento del tiempo libre, la recreación y el deporte. A través de estos programas se busca impactar toda la población de Santander y no solo al área metropolitana como ha venido sucediendo durante los últimos años, logrando descubrir nuevos talentos que contribuyan al fortalecimiento del deporte en Santander. Todo esto enfocado en el objetivo estratégico dentro del plan de desarrollo 2020-2023 “Santander siempre contigo y para el mundo”.	

2.1.2. Visión

"Ser en el 2.027, una institución reconocida como líder en la promoción y fomento del deporte a nivel recreativo, formativo y competitivo a través de una gestión eficaz y eficiente, haciendo uso de las políticas públicas, planes, programas y proyectos en materia de deporte que permitan generar impacto en el bienestar y calidad de vida de los Santandereanos". (Resolución No.210 de 20 octubre 2017)

Tabla 2. *Matriz sobre la visión*

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	El futuro dentro del Indersantander es el de una institución que vele por generar crecimiento deportivo en el departamento de Santander incentivando actividades recreativas, formativas y competitivas, impactando su población objeto.
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	El Indersantander en un futuro busca promover el departamento, para la realización de eventos deportivos de talla nacional e internacional impactando en el desarrollo económico y cultural de la población Santandereana.
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	En los campos de acción en los cuales no se impacte a toda la población, tanto urbana como rural del departamento de Santander.

¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	El Indersantander busca que sus clientes internos tengan estabilidad y bienestar laboral logrando tener una mejor calidad de vida de los funcionarios y sus familias, y en los clientes externos vean una entidad eficiente, sostenible y autosuficiente que cumple son su objeto misional, generando gran impacto en el departamento de Santander.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Queremos que los funcionarios vean el Indersantander como una entidad que busca su crecimiento personal y profesional logrando cumplir con sus metas personales.
Análisis Dentro del Plan de desarrollo departamental "Santander siempre contigo y para el mundo", se busca promover proyectos y programas de desarrollo deportivo con la generación de espacios que estén a disposición de toda la población en aras de fomentar e incentivar la cultura física, la recreación y el deporte como elementos fundamentales para el desarrollo de la población, contribuyendo a una mejor calidad de vida de los Santandereanos.	

2.1.3. Filosofía

En la filosofía encontramos los patrones o normas de conducta que caracterizan a todos los servidores públicos e intermediarios de INDERSANTANDER, para buscar que las relaciones laborales entre los funcionarios, el Instituto y la sociedad en general, se enmarquen siempre dentro de un ambiente de trabajo agradable.

Todos los servidores públicos estamos comprometidos a actuar siempre conforme con los siguientes parámetros éticos, en el marco de la cultura, los principios y valores propios del Indersantander.

Tabla 3. *Matriz sobre la filosofía*

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	**Respeto:** es la consideración, miramiento o atención que se debe a una persona; nos lleva a honrar su dignidad y atender sus derechos. **Responsabilidad:** capacidad que nos permite reflexionar sobre nuestros actos y valorar las consecuencias de ellos. Es el valor de asumir y cumplir a cabalidad lo que nos corresponde. **Honestidad:** es la práctica de la conducta recta, del comportamiento que se ajusta a principios y compromisos, del respeto a la propia conciencia. **compromiso:** acción firme y decidida, que surge de una decisión libre y responsable para perseverar en una posición asumida. Este permite que la persona de todo dé ella misma para lograr un propósito o la resolución acordada. **Transparencia:** ser transparente es dar información clara, comprensible, sin adornos innecesarios que puedan generar duda.
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	**Empatía:** la empatía supone reconocer y comprender las emociones de los demás, pero, además, ser capaz de compartir esas emociones. La comunicación empática une a dos personas por el corazón. **Trabajo en equipo**: es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto. **Servicio:** es dar a través de nuestro trabajo la espontánea colaboración que procura satisfacer una necesidad o causar un efecto benéfico en la vida de otras personas
Análisis En el Indersantander los servidores públicos se caractericen por tener valores y sentido de pertenencia por el Instituto, de esta manera realizan cumplen a cabalidad con las funciones asignadas.	

2.1.4. Competencias esenciales

En lo referente a la Ley 181 de 1995, por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.

Que en la mencionada Ley se contemplan los principios para el fomento del deporte, recreación y aprovechamiento del tiempo libre, los cuales son la universalidad, la participación comunitaria, la participación ciudadana, la integración funcional, y la ética deportiva.

Que la Ley 181 de 1995, previo a la creación de los entes deportivos departamentales, estos serán los encargados de coordinar, controlar y ejecutar lo relativo a los planes y programas establecidos en materia deportiva y recreativa.

Que el Instituto departamental de recreación y deportes Indersantander fue creado mediante el Decreto 054 de 1997.

Que dentro de los objetivos del Instituto departamental de recreación y deportes Indersantander está, la coordinación del Plan Nacional del Deporte, la recreación y la educación física en los términos de la Ley 181 de 1995; la contribución al desarrollo de la educación familiar escolar y extraescolar de la niñez y de la juventud para que utilicen el tiempo libre, el deporte y la recreación como elementos fundamentales en su proceso de formación personal como comunitario; la estimulación de la participación ciudadana y la integración funcional en los términos de la Constitución Nacional, la ley y demás normas que regulen la práctica deportiva, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre.

Que dentro de las funciones del Instituto departamental de recreación y deportes Indersantander está, formular políticas para el mejor y mayor desarrollo del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación en todos los niveles y

estamentos sociales del Departamento implementar mecanismos y trazar políticas que garanticen el acceso del individuo y la comunidad al conocimiento y práctica del deporte, la recreación el aprovechamiento del tiempo libre; coordinar y promover la ejecución de programas recreativos para la comunidad, en asocio con entidades públicas o privadas, departamentales o municipales, que adelanten esta clase de programas en el Departamento de Santander entre otras.

Que para el cumplimiento de su objeto el Instituto departamental de recreación y deportes Indersantander cuenta con procesos misionales, los cuales son Deporte Asociado, Deporte Estudiantil, Deporte Social Comunitario y Deporte de Alto Rendimiento.

Que el proceso misional de Deporte Asociado tiene como objetivo diseñar, crear, aplicar, evaluar, controlar y coordinarlos diferentes planes, políticas y programas administrativos, así como la formación y capacitación del talento humano de las entidades que hacen parte del deporte asociado en el Departamento, y con ello garantizar el mejoramiento y/o optimizar del sector; el proceso misional de Deporte Estudiantil tiene como objeto gestionar el desarrollo de actividades para el fomento del deporte y la competencia a nivel estudiantil; Deporte Social Comunitario, brindar a la población Santandereana los espacios que permitan mediante la actividad Física, la recreación, el deporte y la utilización del tiempo libre, mejorar la calidad de vida; y Deporte de Alto Rendimiento, diseñar, aplicar, dirigir, evaluar, controlar y coordinar junto con la entidad los planes, políticas y programas en materia de deporte competitivo y de alto rendimiento, formación del talento humano propio del sector, detección de talentos reservas y rendimientos deportivos, procesos de desarrollo, preparación y participación de los deportistas en eventos nacionales, internacionales del Ciclo Olímpico y Paralímpico, dentro de las directrices de la ley.

Formular políticas para el mejor y mayor desarrollo del deporte, la recreación. el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación en todos los niveles y estamentos sociales del Departamento, en procura de afianzar una verdad cultura Deportiva.

Coordinar y apoyar la gestión deportiva con los municipios y las entidades en el campo del deporte y la recreación y aprovechamiento del tiempo libre.

Diseñar conjuntamente con la Secretaría de Educación Departamental los programas necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos en esta materia, consagrados en la Ley General de Educación, dentro del marco de la autonomía administrativa y en ejercicio del control de tutela.

Cofinanciar el adelanto de programas específicos tales como centros de educación física, centros de iniciación deportiva, festivales escolares, juegos Intercolegiados y juegos Departamentales.

Celebrar cuando así se disponga, los convenios a que se refiere el artículo

23 de la Ley 181 de 1995 para los fines allí previstos y/o normas que lo adicionen o modifiquen.

Formular y ejecutar proyectos de infraestructura deportiva en el Departamento de Santander, que sean aprobados y con asignación de recursos por la Secretaría de Infraestructura Departamental y/o el Ministerio del Deporte a través de convenios o contratos interadministrativos y/o con recursos provenientes del recaudo de la Tasa Pro Deporte y Recreación.

Garantizar la administración, mantenimiento y adecuación de infraestructura de los escenarios y bienes inmuebles ubicados en la Unidad Deportiva Alfonso López y que sean de propiedad del Departamento de Santander, previa autorización de la Secretaría General y/o con recursos que sean asignados por la Secretaría de Infraestructura Departamental mediante la

suscripción de Convenios Interadministrativos y/o con recursos provenientes del recaudo de la Tasa Pro-Deporte y Recreación.

Tabla 4. *Matriz de competencias esenciales*

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	El Instituto departamental de recreación y deportes Indersantander, es reconocido por la promoción y fomento de la cultura física y el desarrollo deportivo a nivel recreativo, formativo y competitivo, como elementos esenciales del desarrollo social, para contribuir así al mejoramiento de la calidad de vida de los Santandereanos, a través de una gestión transparente, eficaz, eficiente, articulada con la comunidad y demás entes institucionales, con un recurso humano comprometido e identificado con la institución.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Aunque no existe una competencia directa entre los institutos de deportes, ya que el Indersantander es el único instituto a nivel departamental, podemos destacar que promociona el departamento con eventos internacionales buscando impulsar la reactivación económica de la región.
¿Porque nos escogen los clientes?	Porque promovemos programas gratuitos de formación deportiva para niños, jóvenes y adultos, así como también fomentamos hábitos y estilos de vida saludables con los diferentes proyectos a nivel que llegan a todas las provincias del departamento de Santander.
Análisis basados en la Ley 181 de 1995 los entes departamentales hacen parte del Sistema Nacional del Deporte y serán los encargados de ejercer el fomento, desarrollo y el aprovechamiento del tiempo libre. También se debe destacar que los entes departamentales deben brindar asesoría a las entidades privadas que forman parte del sistema y así integrar a todos los actores relacionados con el ámbito deportivos de la región.	

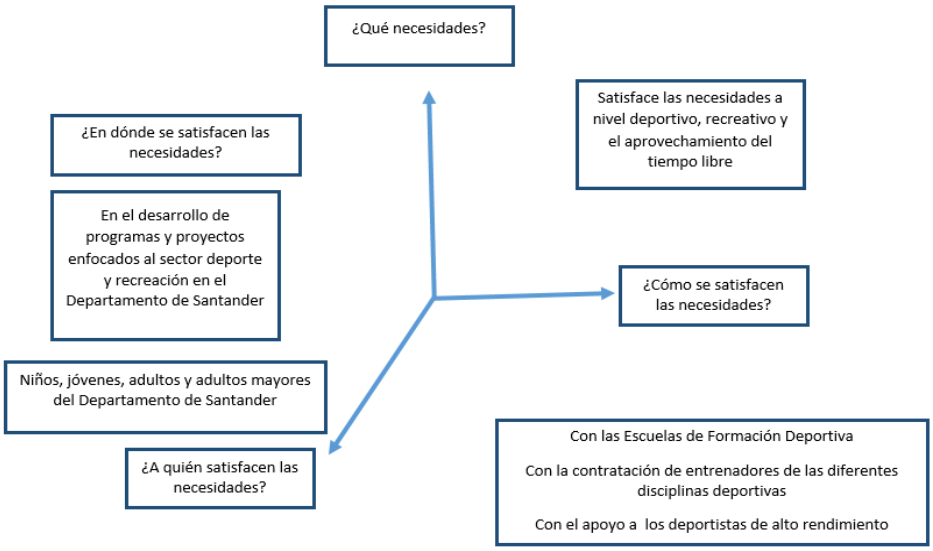
2.1.5. Matriz de macro segmentación

Según Montse, la macrosegmentación es una división del mercado de referencia para decidir a quién vamos a ofrecer nuestros productos. No es la subdivisión de nuestro mercado en

segmentos de mercado, eso es la segmentación normal, y cuando los segmentos son realmente pequeños, lo llamamos estrategia de microsegmentación, tampoco es eso.

La macrosegmentación se utiliza para decidir cuál va a ser nuestro mercado con respecto al mercado global, ayuda a definir el ámbito de actividad de la empresa y, por lo tanto, ayuda a la focalización en ese ámbito en lugar de caer en la tentación de hacer "un poco de todo", podemos identificar cuál es el mercado al que nos dirigimos y, por lo tanto, qué necesidades deberemos satisfacer para ofrecer valor a ese mercado (Peñarroya, 2020).

Figura 1. *Matriz de macro segmentación del Instituto Departamental de Recreación y Deportes Indersantander*



Nota: A través de la matriz desarrollada, se evidencia que en el Instituto Departamental de Recreación y Deportes Indersantander existen múltiples necesidades por lo cual es necesario ejecutar programas y proyectos de inversión que lleguen a los 87 municipios del departamento, ampliando la cobertura de estos y generando mayor impacto en los niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.

2.1.6. Postura ética.

Según el Plan de Desarrollo, sin duda se puede pensar que el deporte, la actividad física y la recreación, tiene una incidencia directa en la sociedad, en temas transversales como los son la salud, la formación integral y el comportamiento en sociedad. El deporte es una herramienta social indispensable para toda sociedad ya que con ello podemos cerrar brechas y atender problemáticas, viendo al deporte como una esperanza y una opción de vida para algunas personas, alejándolos de los flagelos que dañan cualquier círculo social tales como drogadicción, alcoholismo, prostitución entre otras. Es el compromiso social del INDERSANTANDER alejar a niños, jóvenes y adultos de estas amenazas, brindando espacios de aprovechamiento del tiempo libre y creando una mejor sociedad. (p 175)

Tabla 5. *Matriz sobre la postura Ética*

Conformadora de la sociedad	Dentro del Plan de Desarrollo Departamental encontramos programas que serán ejecutados con la población Santandereana, el Indersantander busca a través de sus proyectos, alejar a los niños y jóvenes de flagelos como la drogadicción, la prostitución, el vandalismo, entre otros, promoviendo actividades deportivas donde aprovechen el tiempo libre de forma sana.
Análisis El Indersantander busca mejorar la calidad de vida de los Santandereanos a través de las escuelas de formación deportivas, del programa de hábitos y estilos de vida saludable y de formar deportistas de alto rendimiento que compitan a nivel nacional e internacional y sean referentes para nuestra población.	

2.2. Análisis Interno.

2.2.1. Árbol de competencias

Según el estudio realizado al Instituto Departamental de Recreación y Deportes Indersantander, el árbol de competencias se elaboró por medio de la recolección de datos la cual nos permitió detectar debilidades y fortalezas, y de esta manera logramos obtener un análisis interno el cual presentamos a continuación, las áreas que analizaremos son:

- ✓ Jurídica
- ✓ Administrativa y Financiera
- ✓ Talento humano
- ✓ Formación y preparación de deportistas
- ✓ Fomento a la recreación, la actividad física y el deporte

Tabla 6. *Árbol de competencias*

		Raíces		**Tronco**		**Ramas**	
Área	**Factor Endógeno**	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Fortaleza**	**Debilidad**
Jurídica	Defensa Judicial	NA	Dentro de los funcionarios de planta no hay un abogado que lleve los procesos judiciales	Están establecidos los procedimientos para la realización de la defensa judicial	Cambio de Abogado (CPS) para cada cuatrienio	Se cumplen los procedimientos establecidos para la defensa judicial	*Fallo en contra en los procesos judiciales durante el cuatrienio
	Contratación	El personal a cargo tiene la experiencia para realizar los procesos contractuales	No existe un funcionario de planta especialista en contratación	Están establecidos los procedimientos y manuales para los procesos contractuales	Falta el cronograma de los procesos que se van a llevar a cabo en contratación	Se logran realizar la contratación de CPS, Mínima Cuantía, (580)	*No se realiza la contratación necesaria durante la vigencia
	Emisión de conceptos jurídicos	Se cuenta con el personal para el trámite de la emisión de conceptos	No se cuenta con los procesos digitales, para agilizar la emisión de los conceptos	Se tiene establecido el procedimiento para la emisión de conceptos	*No se cumplen con los procedimientos establecidos para la emisión de los conceptos	Se emiten los conceptos solicitados (5)	Demora en la emisión de conceptos

		Raíces		Tronco		Ramas	
Área	**Factor Endógeno**	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Fortaleza**	**Debilidad**
	Liquidación de convenios	Se cuenta con personal de apoyo para realizar liquidación de convenios suscritos por el instituto	Las áreas misionales no realizan la liquidación de los convenios a tiempo	Están establecidos los procedimientos y el manual para la liquidación de convenios suscritos por el Instituto	La oficina gestora de los convenios no emplea el procedimiento y manual de liquidación de convenios	Se liquidan los convenios con la documentación requerida #	*Vencimiento de los términos para la liquidación de los convenios
Administrativa y financiera	Aplicación de Nueva normatividad	El personal de planta y de apoyo tiene la experiencia para la aplicación de la nueva normatividad	Falta personal de planta necesaria para la aplicación de la nueva normatividad	Están establecidos los procedimientos y manuales basados en la nueva normatividad	Los procedimientos y manuales establecidos están desactualizados conforme a la nueva normatividad	Se ha avanzado en la implementación de la nueva normatividad	No se ha finalizado la implementación de la nueva normatividad
	Presentación de informes entes de control	El personal de planta y de apoyo cuenta con la experiencia para la presentación de los informes	Falta personal de planta necesaria para la presentación de los informes	Están establecidos los procedimientos y manuales establecidos para la presentación de informes	Faltan procedimientos, para la presentación de informes de algunos entes de control	Se presentan dentro de los tiempos establecidos los informes a los entes de control (12)	Falta de continuidad del personal de apoyo
	Caja menor	Existe el personal de planta idóneo para el manejo de la caja menor	*La caja menor se está manejando fuera del área de administrativa financiera	Este establecido el procedimiento para la constitución, manejo y legalización de la caja mejor $ 1,395,000	Demora en la legalización de la caja menor	La caja menor se maneja de manera eficiente	Falta de seguimiento del manejo de la caja menor

		Raíces		Tronco		Ramas	
Área	**Factor Endógeno**	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Fortaleza**	**Debilidad**
	Presupuesto	El personal de planta y de apoyo cuenta con los conocimientos para el manejo del presupuesto	El cargo de Profesional Universitario - Con funciones de Presupuesto no está creado dentro de la planta de personal del instituto	*Están establecidos los procedimientos para la conformación, modificación y ejecución del presupuesto	Demora en los procesos ya que no se cuenta con el personal necesario de planta	El presupuesto es ejecutado correctamente $28,220,234,867	
	Almacén	Existe la persona idónea para el manejo del módulo de Almacén del Software SIA PLUS	La entidad no exige personal profesional con experiencia en el área de almacén	Esta establecido el manual para el manejo de los activos fijos	Los requisitos para el cargo de almacén no están acordes al manual de funciones	La información del área de almacén esta actualizada conforme a la realidad del instituto	*El software SIA PLUS no está integrado con el módulo Contabilidad del Software financiero SIA, para consolidar la información
	Ingresos	El funcionario de planta y de apoyo son idóneos para el manejo del recaudo de los recursos económicos	Falta de seguimiento en el recaudo de los recursos económicos	NA	No están establecidos los procedimientos para el recaudo de los recursos económicos	*Se cumplen con el recaudo de los recursos de diferentes fuentes $ 29,250,000,000	Los recursos no son recaudados en las fechas establecidas
	Causación de cuentas cobro	El funcionario de planta, y de apoyo son idóneos para realizar la causación de las cuentas de cobro		Esta establecido el procedimiento para la causación de cuentas de cobro		Se cumplen con todos los procesos establecidos	

		Raíces		Tronco		Ramas	
Área	**Factor Endógeno**	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Fortaleza**	**Debilidad**
Talento humano	Clima laboral	El capital intelectual en los cargos de los empleados para el normal funcionamiento de cada área	No hay seguimiento para el desarrollo de actividades de integración de los funcionarios	Están establecidos los procesos para un óptimo clima laboral	No existe la política de clima laboral	NA	*No se cumple lo establecido en los planes institucionales
	Planes de bienestar	Los planes de bienestar cobijan a todos los funcionarios de planta	No hay seguimiento a la ejecución de los planes de bienestar	Están establecidos los procesos para ejecutar los planes bienestar para los funcionarios	No cumplen con los procesos establecidos	*Existe un plan de bienestar para los funcionarios documentado	Se finaliza la vigencia si ejecutar en su totalidad el plan de bienestar
	Plan de Capacitaciones a los Funcionarios de Planta	Los planes de capacitación cobija a todos los funcionarios de planta	No hay seguimiento a la ejecución de los planes de capacitación	Están establecidos los procesos para ejecutar los planes de capacitación	No cumplen con los procesos establecidos	Existe un plan de capacitación para los funcionarios documentado	Se finaliza la vigencia si ejecutar en su totalidad el plan de capacitación
Formación y preparación de deportistas	Formulación de proyectos	Se formulan y priorizan los proyectos para el deporte de alto rendimiento	Proyectos de bajo impacto se formulan lejos de la necesidad de los actores sociales.	Se radican los proyectos en la secretaría de planeación Departamental	Los proyectos son devueltos por falta de documentación	*Se aprueban proyectos para el deporte de alto rendimiento	Se formulan proyectos sin contar con el recurso para su ejecución
	Apoyo económico	El personal es idóneo para la distribución de los recursos dirigidos hacia los deportistas de alto rendimiento	La distribución de los apoyos no es continua		El apoyo económico no se brinda durante toda la vigencia	*Apoyo económico a 240 deportistas $ 2,400,000,000	Por la falta de apoyo a los deportistas estos no continúan su proceso deportivo en el Departamento

		Raíces		Tronco		Ramas	
Área	**Factor Endógeno**	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Fortaleza**	**Debilidad**
	Contratación de Entrenadores y formadores	El personal es idóneo para la clasificación de los entrenadores y formadores según su formación académica y logros deportivos		Se contratan 160 entrenadores y formadores de alto rendimiento para el proceso deportivo en las diferentes disciplinas	No se contratan por toda la vigencia	*Excelentes resultados deportivos	Deserción de entrenadores y formadores a otros Departamentos
	Convenios		No se realizan convenios por falta de gestión			*Celebración del convenio con clubes, ligas, federaciones MINDEPORTE, entre otros	No existe un cronograma establecido para la realización de convenios
	Biomédica	Se cuenta con personal preparado para la atención de los deportistas	Número de profesionales limitado para la atención de deportistas		Los servicios de atención a los deportistas, es superior a la ofrecida por los profesionales asignados.		*No se logra atender a todos los deportistas ya que el personal de Biomédica es limitado
Fomento a la recreación, la actividad física y el deporte	Escuelas de formación deportiva	Se cuenta con el personal capacitado para la proyección del programa de escuelas de formación deportiva	Falta contratar más personal para llegar a todas las provincias del departamento		Falta de continuidad de los procesos deportivos durante toda la vigencia	*Se benefician Niños con las escuelas de formación deportiva en el Departamento	No se llega a todas las provincias del Departamento
	Juegos Intercolegiados	Se cuenta con el personal capacitado para la realización del proyecto de Juegos Intercolegiados	Falta contratar más personal para llegar a todas las provincias del Departamento			*37000 estudiantes participan en el Proyecto de Juegos Intercolegiados	No participan todos los estudiantes de educación básica y media vocacional del Departamento

		Raíces		Tronco		Ramas	
Área	**Factor Endógeno**	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Fortaleza**	**Debilidad**
	Eventos recreativos comunitarios	Se cuenta con el conocimiento y experiencia para la realización de Eventos Recreativos Comunitarios	Falta talento humano para la realización de Eventos Recreativos Comunitarios			Realización de 30 Eventos Recreativos Comunitarios	No se tiene cobertura en todas las provincias del Departamento con Eventos Recreativos Comunitarios.
	Capacitaciones	El personal cuenta con el conocimiento y experiencia para la realización de capacitaciones de los programas de deporte estudiantil y formativo	Falta más personal para la realización de capacitaciones de los programas deporte estudiantil y formativo			Realización de capacitaciones en aspectos técnicos, administrativos y legales del deporte estudiantil y formativo	*No se logra capacitar a población de todos los municipios del Departamento

Nota: las variables seleccionadas están marcadas con * dentro del árbol de competencias y de la matriz de pasado, presente y futuro.

2.2.1.1. Análisis del árbol de competencias. El Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER, es la entidad encargada de fomentar la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre en el Departamento de Santander. Con el análisis de algunas áreas del Instituto pudimos encontrar debilidades y fortalezas de los factores que más influencia tienen en el desarrollo del objeto social de la entidad.

La ejecución de los proyectos de mayor impacto del Instituto no se concentra en los 87 municipios, su eje fundamental se centra en el área metropolitana, dejando de lado los procesos administrativos, formativos y de alto rendimiento en las demás provincias del Departamento. No podemos negar la importancia que tiene para sociedad el deporte y la recreación, generando un impacto directo en temas como la salud física y mental, el desarrollo social y apartando a niños, jóvenes y adultos de flagelos como el vandalismo y la drogadicción.

En el análisis realizado al INDERSANTANDER encontramos una mayor inversión de recursos económicos en el área de preparación de deportistas en factores como contratación de entrenadores, formadores y apoyo económico a deportistas, y no teniendo en cuenta un factor importante como lo es la infraestructura deportiva, elemento fundamental para el buen desarrollo y rendimiento de nuestros atletas.

2.2.2. Evaluación de factores internos y análisis de resultados

Realizamos el análisis de las variables internas que tienen influencia en los procesos del Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER, para lo cual elaboramos la matriz MEFI donde tendremos en cuenta las fortalezas y debilidades encontradas en el diagnóstico de la entidad.

Tabla 7. *Matriz MEFI del Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER.*

Fortalezas	**Peso**	**Calificación**	**Ponderado**
Presupuesto	0,08	4	0,32
Formulación de Proyectos	0,06	4	0,24
Apoyo económico	0,05	4	0,20
Contratación de entrenadores y formadores	0,05	4	0,20
Planes de bienestar	0,03	3	0,09
Convenios	0,03	3	0,09
Escuelas de Formación Deportiva	0,05	4	0,20
Juegos Intercolegiados	0,05	4	0,20
Eventos recreativos comunitarios	0,05	3	0,15
Ingresos	0,05	4	0,20
Debilidades	**Peso**	**Calificación**	**Ponderado**
Defensa Judicial	0,05	1	0,05
Contratación	0,06	1	0,06
Emisión de Conceptos	0,03	2	0,06
Liquidación de convenios	0,05	1	0,05
Caja Menor	0,02	2	0,04
Almacén	0,04	2	0,08
Clima Laboral	0,08	1	0,08
Plan de Capacitaciones a los funcionarios de Planta	0,06	2	0,12
Biomédica	0,06	2	0,12
Capacitaciones	0,05	1	0,05
Calificación Total			**2,6**

2.2.2.1. Análisis de matriz MEFI. El resultado de la calificación dada en esta matriz se puede observar un ponderado total de 2.6, para obtener esta calificación se tuvieron en cuenta las fortalezas y debilidades de la entidad. Podemos ver que dentro de las fortalezas se encuentran los factores que mayor relevancia tiene para el cumplimiento de su objeto misional, es importante continuar fortaleciendo cada uno de estos factores, para tengan mayor incidencia dentro de los resultados internos del Instituto, de igual manera existen debilidades en las que es importante

realizar planes de mejoramiento con cada una de las áreas comprometidas y así lograr superarlas para beneficio de la entidad.

Tabla 8. *Listado de Variables Internas*

Listado de Variables Internas
1. Presupuesto
2. Formulación de Proyectos
3. Apoyo económico
4. Contratación de entrenadores y formadores
5. Planes de bienestar
6. Convenios
7. Escuelas de Formación Deportiva
8. Juegos Intercolegiados
9. Eventos recreativos comunitarios
10. Ingresos
11. Defensa Judicial
12. Contratación
13. Emisión de Conceptos
14. Liquidación de convenios
15. Caja Menor
16. Almacén
17. Clima Laboral
18. Plan de Capacitación
19. Biomédica
20. Capacitaciones

Análisis: Las variables relacionadas se deben tener en cuenta en el Indersantander por parte de los directivos ya que se puede ejercer control sobre las mismas, con el fin de lograr mejorar los procesos de cada una de las áreas de la entidad.

2.2.3. Análisis tendencial de Variables Endógenas.

Una vez realizado el análisis de las variables endógenas podemos concluir que a través del tiempo la mayor parte de los procesos han tenido una mejora significativa. El Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER, proyecta mejorar sus procesos y su vez descartase con los resultados obtenidos siendo un referente a nivel regional y nacional. Siendo una entidad líder en la preparación de deportistas y en el fomento del deporte y la recreación.

Tabla 9. *Análisis de variables endógenas*

Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Administrativa y financiera	Presupuesto	Total del Presupuesto	Durante el año 2021 el Presupuesto fue por valor de $23.537.118.606	Durante el año 2022 el Presupuesto asciende al valor de $28.220.234.867	Se tiene proyectado un presupuesto para el año 2023 por valor de $57.631.017.944
Formación y preparación de deportistas	Formulación de proyectos	No de proyectos formulados	Durante el año 2021 se formularon 12 proyectos	Durante el año 2022 se han formulado 11proyectos	Para el año 2023 se tiene proyectado formular 15 proyectos
Formación y preparación de deportistas	Contratación de entrenadores y formadores	No de entrenadores y formadores contratados	Durante el año 2021 contrataron 130 entrenadores y 40 formadores	Durante el año 2022 se han contratado 180 entrenadores y 70 formadores	Para el año 2023 se proyecta contratar 150 entrenadores y 40 formadores durante 11 meses
Formación y preparación de deportistas	Apoyo económico	No de deportistas apoyados	Durante el año 2021 se dio apoyo económico a 150 deportistas	Durante el año 2022 se han apoyado 224 deportistas	Para el año 2023 se proyecta apoyar a 224 deportistas durante 11 meses
Talento humano	Planes de bienestar	Beneficios otorgados a los funcionarios	Durante el año 2021, beneficios entregados, Plan vacacional, Auxilio Educativo, Bono por valor de $ 600,000, cena de fin de año y uniformes deportivos	Durante el año 2022, los beneficios entregados han sido Plan vacacional, Auxilio Educativo, Bono por valor de $ 1,000,000, Auxilio para lentes y monturas, plan de asistencia médica y uniformes deportivos	Para el año 2023, se proyecta otorgar; El Plan vacacional, Auxilio Educativo, Bono por valor UN SMMLV, Plan de asistencia médica y uniformes deportivos

Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Formación y preparación de deportistas	Convenios	No de convenios realizados	Durante el año 2021 se realizaron convenios con MINDEPORTE (2), Ligas (20), Federaciones (3) Y Corporaciones y Fundaciones (10), Interadministrativos (5)	Durante el año 2022 se han realizado convenios con MINDEPORTE (0), Ligas (30), Federaciones (5) Y Corporaciones y Fundaciones (5), Interadministrativos (2)	Durante el año 2023 se planea realizar convenios con MINDEPORTE (5), Ligas (40), Federaciones (10) Y Corporaciones y Fundaciones (10), Interadministrativos (5)
Fomento a la recreación, la actividad física y el deporte	Escuelas de formación deportiva	No de Avales deportivos entregados	Durante el año 2021 se entregaron 15 avales deportivos	Durante el año 2022 se han entregado 20 avales deportivos	Durante el año 2023 se proyecta entregar 30 de avales deportivos
Fomento a la recreación, la actividad física y el deporte	Juegos Intercolegiados	No de estudiantes participantes	Durante el año 2021 participaron 24,000 estudiantes	Durante el año 2022 han participado 30,000 estudiantes	Para el año 2023 se espera la participación de 37,000 estudiantes
Fomento a la recreación, la actividad física y el deporte	Eventos Recreativos Comunitarios	No Eventos Realizados	Durante el año 2021 se realizaron 6 eventos recreativos comunitarios	Durante el año 2022 se han realizado 11 eventos recreativos comunitarios	Para el año 2023 se proyecta realizar 20 eventos recreativos comunitarios
Administrativa y financiera	Ingresos	Valor de los ingresos	Propios Tasa Pro-deporte Ordenanza 003, Min Deporte	Propios Tasa Pro-deporte Ordenanza 003, Min Deporte	Propios Tasa Pro-deporte Ordenanza 003, Min Deporte

Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Jurídica	Defensa Judicial	No fallos en contra	Durante el año 2021 se tuvieron 1 fallos en contra	Durante el año 2022 han fallado en contra 2	
Jurídica	Contratación	No de contratos suscritos	Durante el año 2021 se suscribieron 510 CPS, 10 Mínimas Cuantía	Durante el año 2022 se han suscrito 792 CPS, 13 Mínima Cuantía, 3 Licitaciones	Para el año 2023 se proyectan suscribir 450 CPS, 12 Mínima Cuantía 10 Licitaciones
Jurídica	Emisión de conceptos	No de conceptos emitidos	Durante el año 2021 se emitieron 4 conceptos	Durante el año 2022 se han emitido 5 conceptos	No se tiene establecido un número de conceptos a emitir
Jurídica	Liquidación de convenios	No de convenios liquidados	Durante el año 2021 se liquidaron 15 convenios	Durante el año 2022 se han liquidado 35 convenios	Se proyecta que para el 31 de diciembre de 2023 no queden Convenios pendientes por liquidar
Administrativa y financiera	Caja Menor	Valor de la Caja Menor	Durante el año 2021, la caja menor se constituyó por valor de 1.357.500	Durante el año 2022, la caja menor se constituyó por valor de 1.395.000	El incremento del valor de la caja menor para el año 2023 es de %
Administrativa y financiera	Almacén	Integración del Software Financiero y Aplicativo de Almacén	El aplicativo de almacén no está integrado con el software financiero	El aplicativo de almacén no está integrado con el software financiero	Se espera hacer una actualización y poder consolidar la información en el Software Financiero
Talento humano	Clima laboral	Actividades de Integración de los funcionarios y contratistas	Durante el año 2021, se realizaron 2 eventos de integración	Durante el año 2022, no se realizaron eventos de integración	Para el 2023 aún no se han establecido los eventos a realizar

Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Talento humano	Plan de Capacitación	No de capacitaciones realizadas	Durante el año 2021 se realizaron 5 capacitaciones grupales y 9 capacitaciones individuales	Durante el año 2022 se han realizado 15 capacitaciones grupales y 16 capacitaciones individuales	Las capacitaciones grupales se establecerán en el primer del 2023 y se otorgan 16 capacitaciones individuales (cada funcionario de planta tiene derecho a una capacitación)
Formación y preparación de deportistas	Biomédica	Personal contratado para el área	Durante el año 2021, se contrataron 5 profesionales y apoyos en el área de Biomédica	Durante el año 2022, se han contratado 9 profesionales y apoyos en el área de Biomédica	Durante el año 2023, se proyecta contratar 15 profesionales y apoyos en el área de Biomédica
Fomento a la recreación, la actividad física y el deporte	Capacitaciones	No de capacitaciones realizadas	Durante el año 2021, se realizaron 3 capacitaciones	Durante el año 2022, se han realizado 8 capacitaciones	Durante el año 2023, se proyecta realizar 15 capacitaciones

2.2.3.1. Análisis de variables. Podemos observar en la matriz de variables endógenas que los procesos del Instituto han mejorado significativamente durante el tiempo, logrando obtener mejores resultados en sus procesos, aunque el proceso se ve incrementado notoriamente por la falta de recursos para realizar contratos por toda la vigencia y no tener que realizar este proceso por más de dos veces, siendo esto un desgaste administrativo.

2.3. Análisis del sector entorno inmediato

El deporte y la recreación son factores importantes en una sociedad, es por esto que el Estado debe garantizar y demostrar sus métodos de promoción y financiación en los distintos niveles, ya sea tipo competitivo o recreativo. Es por esto la importancia de crear la Política Pública del Deporte en el Departamento de Santander, teniendo como base los lineamientos establecidos en la Política Nacional del Deporte en beneficio de la población santandereana como parte fundamental del desarrollo de la sociedad.

No cabe duda de que el deporte y la recreación tienen un impacto social directo en temas transversales como la salud, la educación y el comportamiento social.

El deporte puede ampliar brechas, abordar problemas, ver el deporte como una esperanza y una opción de vida para algunos, y alejarlos de flagelos que atentan contra el entorno social, como la drogadicción y el alcoholismo, es una herramienta social fundamental para la sociedad. El INDERSANTANDER tiene la responsabilidad de mantener a niños, jóvenes y adultos alejados de estas amenazas, generar libertad y crear una mejor sociedad.

Los programas institucionales para adultos mayores, niños, infantes y jóvenes no han logrado llegar a los 87 municipios del departamento. La administración territorial no puede desligarse de los planes de desarrollo de este sector a nivel nacional, regional y local.

A través del deporte se pueden reducir estas amenazas, la actividad física en todas sus dimensiones y la recreación pueden lograrlo con programas que beneficien a la población objetivo.

Figura 2. *Programas estratégicos Indersantander*



Edades población Objeto	2018	2020
Primera infancia (0-5 años)	157.967	165.045
Infancia (6-12 años)	263.854	270.199
Adolescencia (13-17 años)	174.807	175.611
Juventud (18- 28 años)	399.712	413.145
Adulto (29-54 años)	769.606	803.628
Adulto mayor (55 años en adelante)	418.889	453.272

Fuente: PDD 2020 - 2023

Relación de Programas Implementados en la Vigencia 2016-2020 a la Población Objeto. En el área de deporte social comunitario la infraestructura deportiva con la que cuenta el departamento de Santander es limitada y no tiene suficientes escenarios con los requerimientos técnicos en donde se puedan realizar los entrenamientos y competencias deportivas, por esto nuestros deportistas en muchas ocasiones tiene desventaja frente a sus pares de otros departamentos.

Figura 3. *Relación de escenarios deportivos*

Tabla 61. Relación actual de las Ligas Deportivas que cuentan con escenario para sus prácticas en Santander

LIGA DEPORTIVA	ESCENARIO DEPORTIVO	MUNICIPIO
Actividades Subacuáticas	No cuenta con escenario actualmente.	
Ajedrez	Cuenta con dos 2 salones en la unidad deportiva Alfonso López.	Bucaramanga
Arquería	No cuenta con escenario actualmente.	
Atletismo	Escenario cerrado por remodelación por parte del municipio.	Bucaramanga
Badminton	No cuenta con escenario actualmente.	
Baloncesto	Coliseo Vicente Díaz Ortíz, condición deteriorada.	Bucaramanga
Balonmano	No cuenta con escenario actualmente.	
Beisbol	Cuenta con un escenario en el municipio de Barrancabermeja.	Barrancabermeja
Billar	No cuenta con escenario actualmente.	
Bolo Americano	No cuenta con escenario actualmente.	
Boxeo	Coliseo Edmundo Luna, condición deteriorada, propiedad del Municipio.	Bucaramanga
Canotaje	No cuenta con escenario actualmente.	
Ciclismo	Velódromo Alfonzo Flórez Ortiz, deteriorado sin cumplir condiciones técnicas, propiedad del municipio.	Bucaramanga
Esgrima	Coliseo de combate	Bucaramanga
Fútbol	Estadio Alfonso López, Cancha Marte, Cancha la victoria, estadio villa concha, estadio Floridablanca, cancha de futbol socorro. Escenarios con medidas reglamentarias para eventos nacionales.	Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca, socorro.
Fútbol De Salon	Coliseo Edmundo Luna, propiedad del Municipio.	Bucaramanga
Fisiculturismo	No cuenta con escenario actualmente.	
Gimnasia	Coliseo José Antonio Galán.	Bucaramanga
Judo	Coliseo de combate.	Bucaramanga
Karate-Do	Coliseo de combate.	Bucaramanga
Lev. Pesas*	Coliseo Vicente Díaz Ortíz.	Bucaramanga

Limitados Físicos Lidesir *	Según su modalidad, Bocha no tiene escenario.	
Limitados Visuales Lisandeliv	No están adecuados para las necesidades especiales.	
Lucha	Coliseo de lucha	Bucaramanga
Motociclismo	No cuenta con escenario actualmente.	
Natación	Piscinas olímpicas unidad deportiva Alfonso López, con falta de adecuaciones técnicas.	Bucaramanga
Patinaje	Patinódromo Real de Minas, propiedad del Municipio.	Bucaramanga
Porrismo	No cuenta con escenario actualmente.	
Orientación	No cuenta con escenario actualmente.	
Rugbby	No cuenta con escenario actualmente.	
Softbol	Estadio de softbol real de minas, propiedad del municipio.	Bucaramanga
Squash	No cuenta con escenario actualmente.	
Savate (Boxeo Francés)	No cuenta con escenario actualmente.	
Taekwondo	Coliseo de combate	Bucaramanga
Tejo	Coliseo Tejo Unidad Deportiva Alfonso López.	Bucaramanga
Tenis Campo	Canchas Unidad Deportiva Alfonso López. (Deterioradas y con poca iluminación).	Bucaramanga
Tenis De Mesa	No cuenta con escenario actualmente.	
Tiro	No cuenta con escenario actualmente.	
Triathlon	No cuenta con escenario actualmente.	
Vela	No cuenta con escenario actualmente.	
Voleibol	No cuenta con escenario actualmente.	
Wushu	No cuenta con escenario actualmente.	

Fuente PDD 2020 - 2023

Para el año 2023, la Gobernación de Santander planea implementar el proyecto denominado “Infraestructura de la Villa Olímpica Alfonso López”, se está realizando la convocatoria para que la comunidad participe de los talleres virtuales y conozca el desarrollo del proyecto, además realicen sus aportes ya que la villa olímpica está clasificada con un Bien de Interés Cultural.

Figura 4. *Tabla de medallero*



Tabla de Medallería - Delegaciones

#	Delegaciones	Total			
1	Valle	165	138	122	425
2	Antioquia	148	136	138	422
3	Bogotá D.C.	105	103	107	315
4	Bolívar	57	43	47	147
5	Boyacá	36	49	36	121
6	Risaralda	24	28	34	86
7	Cundinamarca	20	21	37	78
8	Santander	13	18	33	64
9	Atlántico	11	12	21	44

Tomado de: PDD 2020 – 2023

A pesar de las limitaciones que existen en nuestro Departamento encontramos deportistas de Alto Rendimiento convencionales y paralímpicos que se destacan a nivel Nacional e Internacional, esto no es suficiente para considerar a Santander un referente deportivo, muestra de ello son los resultados obtenidos en los Juegos Nacionales 2019.

Santander cuenta actualmente con 274 establecimientos educativos sin especialistas en deportes o educación física. Esto significa que se está perdiendo una gran oportunidad en la educación física, así como poder realizar un excelente proceso en el campo social, y también ganar tiempo en la preparación deportiva que es necesario iniciarla desde temprana edad.

2.4. Análisis del macroentorno.

La Constitución Política de Colombia en su artículo 52 dice que el deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.

El deporte seguirá siendo parte integral del proceso de cambio y transformación de nuestro País y del departamento de Santander en la transición a la paz y a una sociedad más inclusiva y con nuevas oportunidades. Los objetivos planteados dentro del PDD Santander Siempre Contigo y Para el Mundo, buscan generar bienestar en población santandereana.

Fomentando hábitos y estilos vida saludable buscando mejorar la salud y reducir la desigualdad en las comunidades del departamento, a través de proyectos transversales entre diversos actores sociales públicos y privados. Desde el INDERSANTANDER se impulsan alianzas públicas y privadas por medio de convenios interinstitucionales, de colaboración y de asociación permitidos por la ley, en beneficio de toda comunidad y sobre todo de los deportistas que son el eje fundamental de la entidad.

Para realizar el análisis del macroentorno haremos uso de la herramienta PESTEL. Cuando hablamos del contexto corporativo, nos referimos a todos los elementos externos que son de gran importancia para una organización. El análisis PESTEL es fundamental para el planteamiento de estrategias de inmediato, corto, mediano e inclusive largo plazo.

El análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante el estudio de los elementos: políticos, económicos, sociocultural, tecnológicos, ambientales y legales.

2.4.1. Análisis herramienta PESTEL

Analizados los factores exógenos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales), que afectan directa o indirectamente al INDERSANTANDER, las cuales son fundamentales para el cumplimiento del objeto social de la entidad y pueden acelerar o retrasar competitivamente el Instituto, destacando las amenazas que son posibles riesgos que pueden afectar el normal funcionamiento de la entidad y las oportunidades representan la posibilidad de alcanzar de manera eficiente y oportuna los objetos de la entidad.

Tabla 10. *Análisis PESTEL*

Factor	Variable	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Política pública del Deporte	- La Política Pública del Deporte en Colombia reconoce al deporte, la recreación y la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre como elementos fundamentales en la transformación del tejido social y la Paz en Colombia, así como también: - Contribuye a la generación de empleo y el desarrollo económico. - Facilita espacios de diálogo para la coordinación y articulación de los actores que hacen parte del Sistema Nacional del Deporte.	
	Tasa Pro-deporte y recreación	-Con la aplicación de la ley 2023 de 2020 se crea la tasa pro-deporte y recreación, en los entes territoriales, con esto se busca tener una mayor inversión en infraestructura deportiva, implementación deportiva, mayor participación de los deportistas en eventos nacionales e internacionales, apoyo a las escuelas de	

Factor	Variable	Oportunidades	Amenazas
		formación deportiva, entre otros.	
	Ordenanzas	Con la Ordenanza 003 de 2018 se le da autonomía administrativa al Instituto y un presupuesto inicial de 2.500 SMMLV paga gasto público social en el sector deporte	
	Elecciones Regionales		Las elecciones regionales cada cuatro años, se pierde continuidad en los procesos administrativos y deportivos del Instituto
Económicos	Ley 1819 de 2016		La Ley 1819 de 2016 disminuyo el porcentaje de participación del impuesto de vinos y licores para el deporte de un 30 % a un 3 %
	Desempleo en el Departamento de Santander		Falta de continuidad en la contratación de entrenadores y formadores
	Arrendamiento de escenarios	Recursos recibidos como contraprestación de los escenarios deportivos para eventos deportivos y culturales	
	Reactivación económica	A través de eventos deportivos nacionales e internacionales se impulsa la reactivación económica de la región	
	Monopolio de licores		Por el cierre de la licorera de Santander se disminuyeron los recursos para el sector deporte
Sociales	Bienestar Social	Promoción de hábitos y estilos de vida saludables para la población	
	Infraestructura Deportiva		Falta de mantenimiento de los escenarios deportivos, para que la comunidad y deportistas puedan realizar de mejor forma las actividades deportivas y recreativas
	Eventos recreativos	Los eventos recreativos integran a la población y generan bienestar en la misma	

Factor	Variable	Oportunidades	Amenazas
	Inseguridad y Violencia		Falta de seguridad en los escenarios deportivos, lo que no permite a la comunidad realizar actividades deportivas y recreativas
Tecnológicos	Investigación		Buscar mejorar el nivel deportivo y competitivo de los deportistas, enfocándose en sus habilidades
	Uso de medios virtuales	Se puede llegar a los 87 municipios del departamento, con programas que promuevan la actividad física a través de medios virtuales	
	Laboratorio de ciencias del deporte	Se enfocan en el entrenamiento, preparación y recuperación de los deportistas	
Ambientales	Gestión de residuos		Falta de cultura en los usuarios de los escenarios deportivos para la clasificación de los residuos
	Política de cero papel		Falta de implementación de la política de cero papel en el instituto
	Mantenimiento de espacios deportivos	Adecuación de espacios deportivos y recreativos que se encontraban en abandono	
Legales	Ley del Deporte	Ley 181 de 1995, “Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del tiempo Libre y la Educación Física y se crea El Sistema Nacional del Deporte	
	Instituto de Deporte	Con el decreto 054 del 18 de febrero de 1997 se crea el Instituto departamental de recreación y deportes INDERSANTANDER, para el fomento de la actividad física y el deporte e Santander	

Factor	Variable	Oportunidades	Amenazas
	Legislación Deportiva	Decreto Reglamentario 00407 de 1.996 “Por el cual se reglamenta el otorgamiento de personería jurídica y reconocimiento deportivo a los organismos deportivos que integran el Sistema Nacional del Deporte	
	Legislación Deportiva	Decreto 641 de 2001 “Por el cual se reglamenta la Ley 582 de 2000 sobre deporte asociado de personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales”	
	Legislación Deportiva	Decreto Reglamentario 04183 de 2011 “Por el cual se trasforma al Instituto Colombiano del Deporte- COLDEPORTES-, establecimiento público del orden nacional en el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre – COLDEPORTES- y se determina su objetivo, estructura y funciones”	

2.4.1.1. Análisis herramienta PESTEL. Las variables internas son fundamentales para el desarrollo de los procesos del Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER, de igual forma las variables externas juegan un papel fundamental en su funcionamiento, ya que influyen de manera directa en la misión del Instituto, es por esto que se deben buscar estrategias para que estas variables cada vez estén más ligadas a apoyar los procesos de manera positiva y no como tropiezo para la entidad.

2.4.2. Evaluación de Factores Externos.

Una vez dadas las variables externas por el PESTEL procederemos a hacer la calificación de estas variables con la herramienta MEFI con el fin de medir el grado de incidencia sobre el Instituto Departamental de Recreación de Deportes INDERSANTANDER, esto buscando las posibles alternativas que podemos aplicar en la planeación estratégica que aplicaremos

Tabla 11. *Matriz MEFE*

Oportunidades	**Peso**	**Calificación**	**Ponderado**
Política pública del Deporte	0,08	3	0,24
Tasa Pro-deporte y recreación	0,05	4	0,20
Arrendamiento de escenarios	0,03	4	0,12
Bienestar Social	0,06	3	0,18
Eventos recreativos	0,04	4	0,16
Laboratorio de ciencias del deporte	0,04	3	0,12
Mantenimiento de espacios deportivos	0,04	3	0,12
Ley del Deporte	0,1	4	0,40
Legislación Deportiva	0,06	4	0,24
Amenazas			
Elecciones Regionales	0,05	2	0,10
Recursos	0,08	2	0,16
Desempleo	0,07	1	0,07
Monopolio de licores	0,04	1	0,04
Infraestructura Deportiva	0,06	2	0,12
Inseguridad y Violencia	0,06	1	0,06
Investigación	0,05	1	0,05
Gestión de residuos	0,05	2	0,10
Política de cero papel	0,04	1	0,04
Calificación Total			**2,52**

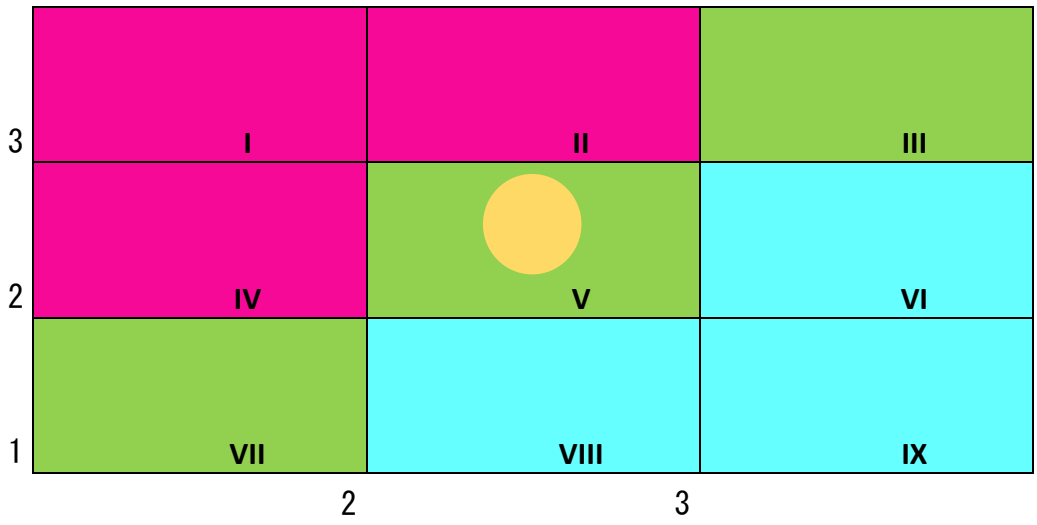
2.4.2.1. Análisis MEFE. Observamos en esta tabla de calificación que se obtuvo un ponderado de 2,52 para llegar a este resultado se tuvieron en cuenta las oportunidades y amenazas de los factores externos que tienen mayor influencia en el INDERSANTANDER, es importante continuar afianzando las oportunidades externas para garantizar el buen funcionamiento de la entidad y prevenir la materialización de riesgos externos.

2.5. Postura estratégica de la organización

2.5.1. Matriz Interna-Externa

Después de haber realizado la matriz interna MEFI y la matriz externa MEFE (basada en el análisis PESTEL) representaremos de forma gráfica los resultados obtenidos en las matrices mencionadas anteriormente. Dentro de la matriz MEFI analizamos las Fortalezas y Debilidades internas del INDERSANTANDER y en la matriz MEFE analizamos las Amenazas y Oportunidades de factores externos a través de la herramienta PESTEL. Realizaremos la matriz IE la cual consta de 9 cuadrantes.

Figura 5. *Matriz interna - externa*



2.5.1.1. Análisis Según el resultado del análisis de las variables externas e internas podemos concluir que el INDERSANTANDER, se encuentra en la división V de la matriz IE, de acuerdo con la matriz MEFI (2,6) y matriz MEFE (2,52), es decir que debemos RETENER Y MANTENER los procesos que se están realizando de manera adecuada y así poder seguir fortaleciendo cada una de las áreas del Instituto.

2.5.2. Matriz PEYEA

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Los pasos requeridos para desarrollar una matriz PEYEA:

1. Seleccione una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).

2. Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre 1 (el peor) y 6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre 1 (el mejor) y 6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.

3. Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz SPACE.

5. Sume las dos puntuaciones en el eje x y trace el punto resultante en X. Sume las dos puntuaciones en el eje y trace el punto resultante en Y. Trace la intersección del nuevo punto XY.

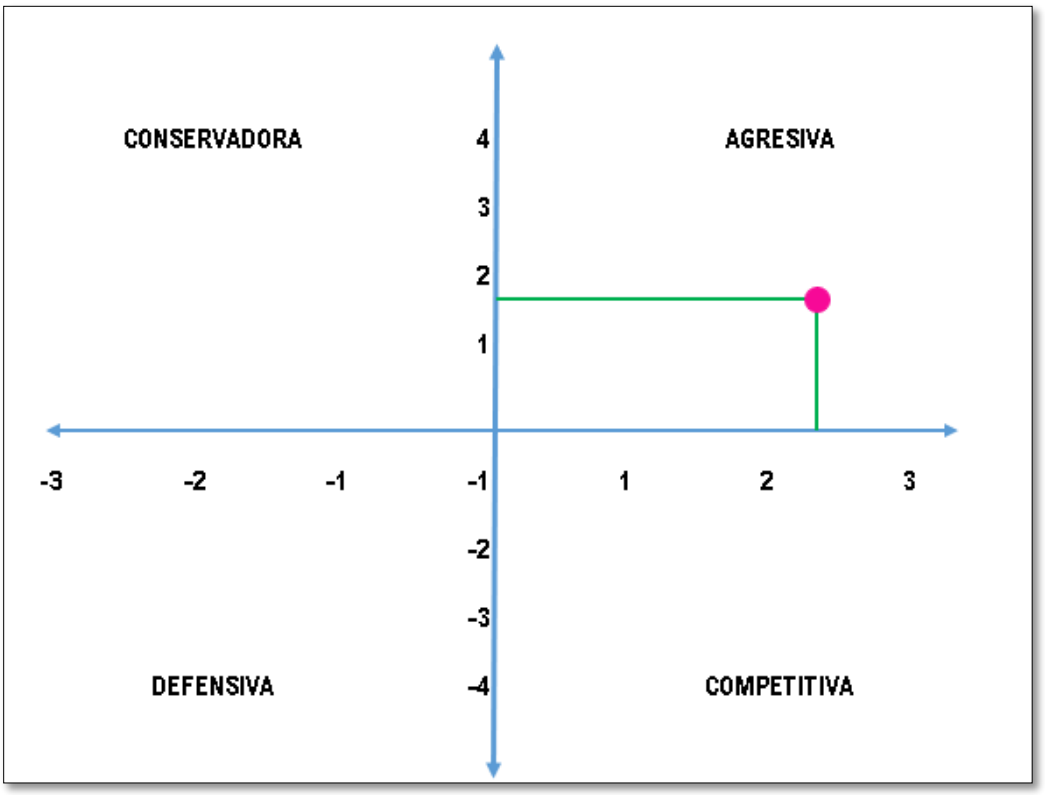
6. Dibuje un vector direccional desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Tabla 12. *Formulación de la estrategia*

No	**Fuerza Financiera F. F**	**Valor Numérico**	**No**	**Fuerza Industrial F. I**	**Valor Numérico**
1	Presupuesto	6	1	Investigación	3
2	Ingresos	4	2	Medios Virtuales	5
3	Recursos	4	3	Bienestar Social	5
4	Desempleo	3	4	Laboratorio de Ciencias del Deporte	3
	Calificación Promedio	**4,25**		**Calificación Promedio**	**4**

No	Estabilidad Ambiente E. A	Valor Numérico	No	Ventaja Competitiva V.C	Valor Numérico
1	Ley del Deporte	-1	1	Escuelas de Formación	-1
2	Legislación Deportiva	-1	2	Eventos Recreativos	-2
3	Seguridad y Violencia	-4	3	Juegos Intercolegiados	-2
4	Infraestructura	-4	4	Personal	-2
	Calificación Promedio	**-2,5**		**Calificación Promedio**	**-1,75**

Figura 6. *Matriz PEYEA*



2.5.2.1. Calificación Matriz PEYEA. La sumatoria de la variables establecidas en el eje X, correspondientes a F.I. (4) y V.C. (-1,75) obtuvimos un resultado = 2.25 y la sumatoria del eje Y correspondientes a F.F. (4,25) y E.A. (-2,5) obtuvimos un resultado = 1,75. Al realizar la gráfica del resultado obtenido con la sumatoria de variables, podemos ver que se ubica en el cuadrante AGRESIVO (cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, y según Fred R. David 2008, en

el cuadrante agresivo la organización se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechas sus oportunidades externas y superar sus debilidades internas y evitar amenazas externas. De esta forma se puede desarrollar el mercado, penetrar en el mercado, desarrollar el producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, diversificación concéntrica.

2.6. Matriz de Planeación Estratégica – MPEC

La herramienta MPEC permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el previamente identificados. Como ocurre con otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, la MPEC requiere de un buen juicio intuitivo. (David, 2008)

Las estrategias intensivas requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee.

Desarrollo de Mercado: consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

Penetración de mercado: busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.

Desarrollo de productos: es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales, este requiere grandes gastos de investigación y desarrollo.

Diversificación concéntrica: consiste en la producción de nuevos productos, casi siempre dentro de la misma línea de los que ya existían.

Pasos para desarrollar MPEC

1. En la columna izquierda de la MPEC anote una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas. Esta información se debe tomar directamente de la matriz EFE y de la matriz EFI. En la MPEC se deben introducir un mínimo de 10 factores críticos externos y de 10 factores críticos internos para el éxito.

2. Asigne ponderaciones a cada factor clave interno y externo. Estas ponderaciones son idénticas a las de la matriz EFE y la matriz EFI. Las ponderaciones se presentan en una columna justo a la derecha de los factores críticos externos e internos del éxito.

3. Examine las matrices de la etapa 2 (de conciliación) e identifique las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica. Registre estas estrategias en la fila superior de la MPEC. Si es posible, agrupe las estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.

4. Determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA) definidas como valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las puntuaciones del grado de atractivo (PA) se determinan mediante el examen de cada factor externo o interno clave, uno a la vez, y haciéndose la pregunta "¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?" Si la respuesta a esta pregunta es sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Específicamente, las puntuaciones del grado de atractivo se deben asignar a cada estrategia para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre otras, considerando el factor particular. La escala para las puntuaciones del grado de atractivo es: 1 = no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = razonablemente atractiva y 4 = muy atractiva. Hay que trabajar fila por fila para desarrollar una MPEC. Si la respuesta a la pregunta anterior es no (lo que indica que el factor clave respectivo no tiene ningún efecto sobre la opción especifica que se haga), entonces no se asignan puntuaciones del grado de atractivo a las estrategias del conjunto. Se utiliza un guion para indicar que el factor clave no afecta la elección que se tomará.

Nota: Si se asigna una puntuación PA a una estrategia, entonces hay que asignar puntuaciones PA a las demás. En otras palabras, si una estrategia recibe un guion, entonces todas las demás en la fila deben recibir un guion.

5. Calcule las puntuaciones totales del grado de atractivo. Las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por las puntuaciones del grado de atractivo (paso 4) de cada fila. Las puntuaciones totales del grado de atractivo indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando solamente el efecto del factor adyacente crítico externo o interno de éxito. Cuanto más alta sea la puntuación total del grado de atractivo, más atractiva es la alternativa estratégica (considerando solamente el factor crítico del éxito adyacente).

6. Calcule la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. Hay que sumar las puntuaciones totales del grado de atractivo en cada columna de la estrategia de la matriz MPEC. La suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA) revela qué estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas. Las puntuaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre las sumas totales de las puntuaciones del grado de atractivo en un conjunto dado de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra. (David, 2008).

Tabla 13. *Matriz MPEC*

Factores				**Desarrollo del Mercado**		**Penetración en el Mercado**		**Desarrollo del Producto**		**Diversificación Concéntrica**	
Oportunidades	**Peso**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**
Política pública del Deporte	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Tasa pro-deporte y recreación	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Arrendamiento de escenarios	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12
Bienestar Social	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Eventos recreativos	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Laboratorio de ciencias del deporte	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Mantenimiento de espacios deportivos	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Ley del Deporte	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Legislación Deportiva	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Amenazas											0
Elecciones Regionales	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1
Recursos	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08
Desempleo	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14
Monopolio de licores	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Infraestructura Deportiva	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06
Inseguridad y Violencia	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Investigación	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Gestión de residuos	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1
Política de cero papel	0,04	1	0,04	-	-	-	-	-	-	-	
Fortalezas											0

Presupuesto	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Formulación de Proyectos	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Apoyo económico	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Contratación de entrenadores y formadores	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Planes de bienestar	0,03	3	0,09	-	-	-	-	-	-	-	
Convenios	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Escuelas de Formación Deportiva	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Juegos Intercolegiados	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Eventos recreativos comunitarios	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Ingresos	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Debilidades											0
Defensa Judicial	0,05	1	0,05	-	-	-	-	-	-		0
Contratación	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
Emisión de Conceptos	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Liquidación de convenios	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Caja Menor	0,02	2	0,04	-	-	-	-	-	-		0
Almacén	0,04	2	0,08	-	-	-	-	-	-		0
Clima Laboral	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	2	0,16
Plan de Capacitación	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Biomédica	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Capacitaciones	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Totales			**5,12**		**4,95**		**5,03**		**4,86**		**4,76**

2.6.1. Matriz de planeación estratégica MPEC

Análisis Una vez realizado el análisis de acuerdo con las variables MEFI y MEFE procedemos a realizar la calificación a través de la matriz MPEC y podemos observar unos resultados que nos lleva a la conclusión que debemos continuar trabajando en el eje estratégico de Penetración del Mercado, cumpliendo con las metas del Plan de Desarrollo Departamental donde apunta a que el Instituto logre llegar a los 87 municipios del Departamento con nuevos programas y no centre su trabajo solo en el área metropolitana, teniendo a las demás provincias relegadas en la ejecución de sus proyectos.

Capítulo de prospectiva

3.1. Planteamiento del problema

Consolidar al Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER, para que los deportistas que representen al Departamento en los Juegos Nacionales 2027 puedan ascender en la tabla de medallería ocupando uno de los 3 primeros lugares.

3.1.1. Objetivo

Exaltar a los deportistas del Departamento de Santander y sean reconocidos a nivel nacional e internacional por los logros obtenidos.

3.1.2. Justificación

El INDERSANTANDER tiene como objetivo principal según la ley 181 de 1995, promover programas para el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, buscando entornos de convivencia y paz, dentro del PDD el Instituto tiene como metas primordiales lograr impactar todas las provincias del Departamento desde la etapa escolar hasta la formación y preparación de deportistas de alto rendimiento, logrando ser un referente a nivel nacional e internacional.

El INDERSANTANDER, presenta dificultad en la ejecución de sus proyectos tanto en los programas de formación y preparación de deportistas, como en el fomento de la actividad física, la recreación y el deporte, ya que no cuenta con recursos asignados desde el inicio de las vigencias para poder realizar una planeación organizada y así cumplir con las metas establecidas dentro de su plan de acción

Esto no es un propósito sencillo ya que los recursos con los que cuenta la entidad son muy limitados en comparación con los de otros Departamentos, que sus presupuestos para el sector deporte son hasta cinco veces superior a los del INDERSANTANDER, por esto es muy importante la gestión que realice la Dirección General del Indersantander en la búsqueda de nuevos ingresos para beneficio de toda la comunidad santandereana.

3.2. Análisis estructural

Listado de variables internas y externas con base en MEFI y MEFE A continuación, se relaciona el listado de variables

Tabla 14. *Listado de variables internas*

1.	Presupuesto
2.	Formulación de Proyectos
3.	Apoyo económico
4.	Contratación de entrenadores y formadores
5.	Planes de bienestar
6.	Convenios
7.	Escuelas de Formación Deportiva
8.	Juegos Intercolegiados
9.	Eventos recreativos comunitarios
10.	Ingresos
11.	Defensa Judicial
12.	Contratación
13.	Emisión de Conceptos
14.	Liquidación de convenios
15.	Caja Menor
16.	Almacén
17.	Clima Laboral
18.	Plan de Capacitación
19.	Biomédica
20.	Capacitaciones

Tabla 15. *Listado de variables externas*

1.	Política pública del Deporte
2.	Tasa Pro-deporte y recreación
3.	Arrendamiento de escenarios
4.	Bienestar Social
5.	Eventos recreativos
6.	Laboratorio de ciencias del deporte
7.	Mantenimiento de espacios deportivos
8.	Ley del Deporte
9.	Legislación Deportiva
10.	Elecciones Regionales
11.	Recursos
12.	Desempleo
13.	Monopolio de licores
14.	Infraestructura Deportiva
15.	Inseguridad y Violencia
16.	Investigación
17.	Gestión de residuos
18.	Política de cero papeles

3.3. Software "MICMAC"

3.3.1. Matriz

Teniendo en cuenta las variables MEFI y MEFE se hace el procedimiento de incluirlas en el programa MIC MAC agrupándolas por internas y externas de lo cual obtuvimos 38 variables tomadas y relacionadas en la siguiente tabla.

Tabla 16. *Variables incluidas en el MICMAC*

N°	Long label	Short label	Theme
1	Presupuesto	Ppto	Interna
2	Formulación de proyectos	Form. Proy	Interna
3	Apoyo económico	Apoy eco	Interna
4	Contratación de entrenadores y formadores	Cont e y f	Interna
5	Planes de bienestar	P bien	Interna
6	Convenios	Conv	Interna
7	Escuelas de formación deportiva	Esc dfd	Interna
8	Juegos Intercolegiados	J inter	Interna
9	Eventos recreativos comunitarios	Ev recre c	Interna
10	Ingresos	Ing	Interna
11	Defensa judicial	Def jud	Interna
12	Contratación	Contr	Interna
13	Emisión de conceptos	Em concep	Interna
14	Liquidación de convenios	Liq conv	Interna
15	Caja menor	Caj m	Interna
16	Almacén	Alm	Interna
17	Clima laboral	Cli lab	Interna
18	Plan de capacitación	Pl capac	Interna
19	Biomédica	Biom	Interna
20	Capacitaciones	Capac	Interna
21	Política pública del deporte	Pol public	Externa
22	Tasa pro-deporte y recreación	Tasa proyr	Externa
23	Arrendamientos de escenarios	Arr esc	Externa
24	Bienestar social	Bien soc	Externa
25	Eventos recreativos	Ev recre	Externa
26	Laboratorio de ciencias del deporte	Lab depor	Externa
27	Mantenimiento de espacios deportivos	Mant esp d	Externa
28	Ley del deporte	Ley dep	Externa
29	Legislación deportiva	Leg depor	Externa
30	Elecciones regionales	Elecc reg	Externa
31	Recursos	Recurs	Externa
32	Desempleo	Desemp	Externa
33	Monopolio de licores	Monop lic	Externa
34	Infraestructura deportiva	Infra depo	Externa
35	Inseguridad y violencia	Ins viole	Externa
36	Investigación	Inves	Externa
37	Gestión de recursos	Gest recur	Externa
38	Política de cero papel	Pol cer pa	Externa

3.3.2. Calificación

Una vez incluidas las variables se procede a realizar la calificación de acuerdo con la influencia dentro de la secretaria de hacienda teniendo como parámetros para calificar lo siguiente.

- ✓ Sin influencia - 0
- ✓ Leve influencia – 1
- ✓ Influencia moderada - 2
- ✓ Influencia Fuerte – 3

Se realiza la respectiva calificación de variables.

Tabla 17. *Calificación MICMAC*

	20 : CAPAC	21 : POL PUBLIC	22 : TASA PROYR	23 : ARR ESC	24 : BIEN SOC	25 : EV RECRE	26 : LAB DEPOR	27 : MANT ESP D	28 : LEY DEP	29 : LEG DEPOR	30 : ELECC REG	31 : RECURS	32 : DESEMP	33 : MONOP LIC	34 : INFRA DEPO	35 : INS VIOLE	36 : INVES	37 : GEST RECUR	38 : POL CER PA
1 : PPTO	0	1	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0
2 : FORM. PROY	0	1	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0
3 : APOY ECO	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : CONT E Y F	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
5 : P BIEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : CONV	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
7 : ESC DFD	0	0	2	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : J INTER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : EV RECRE C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : ING	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
11 : DEF JUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : CONTR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
13 : EM CONCEP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : LIQ CONV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : CAJ M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : ALM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : CLI LAB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : PL CAPAC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 : BIOM	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : CAPAC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 : POL PUBLIC	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 : TASA PROYR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
23 : ARR ESC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : BIEN SOC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 : EV RECRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26 : LAB DEPOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
27 : MANT ESP D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
28 : LEY DEP	0	2	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 : LEG DEPOR	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 : ELECC REG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31 : RECURS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32 : DESEMP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33 : MONOP LIC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34 : INFRA DEPO	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35 : INS VIOLE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36 : INVES	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37 : GEST RECUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38 : POL CER PA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

	1 : PPTO	2 : FORM. PROY	3 : APOY ECO	4 : CONT E Y F	5 : P BIEN	6 : CONV	7 : ESC DFD	8 : J INTER	9 : EV RECRE C	10 : ING	11 : DEF JUD	12 : CONTR	13 : EM CONCEP	14 : LIQ CONV	15 : CAJ M	16 : ALM	17 : CLI LAB	18 : PL CAPAC	19 : BIOM
1 : PPTO	0	3	3	3	0	3	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
2 : FORM. PROY	3	0	3	3	0	3	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2
3 : APOY ECO	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : CONT E Y F	3	1	3	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
5 : P BIEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : CONV	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3
7 : ESC DFD	3	3	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : J INTER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : EV RECRE C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : ING	3	3	3	0	0	3	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
11 : DEF JUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : CONTR	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
13 : EM CONCEP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : LIQ CONV	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : CAJ M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : ALM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : CLI LAB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : PL CAPAC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 : BIOM	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : CAPAC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 : POL PUBLIC	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 : TASA PROYR	2	2	2	2	0	2	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1
23 : ARR ESC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : BIEN SOC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 : EV RECRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26 : LAB DEPOR	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
27 : MANT ESP D	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
28 : LEY DEP	2	1	2	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 : LEG DEPOR	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 : ELECC REG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31 : RECURS	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32 : DESEMP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33 : MONOP LIC	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34 : INFRA DEPO	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35 : INS VIOLE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36 : INVES	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
37 : GEST RECUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38 : POL CER PA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Análisis Observamos las influencias que existen entre las variables internas y externas lo cual nos llevara a encontrar las variables que conducen a una conclusión de las técnicas a seguir

en el Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER, para cumplir con sus los objetivos trazados.

3.3.3. Plano de influencias directas

Una vez aplicada las calificaciones 0, 1, 2, 3 observamos los resultados de las variables directas indicándonos la totalidad de elementos en la matriz

Tabla 18. *Influencias directas*

Indicator	Value
Matrix size	38
Number of iterations	2
Number of zeros	1329
Number of ones	28
Number of twos	32
Number of threes	55
Number of P	0
Total	115
Fillrate	7,963989%

Adaptado de software MICMAC®

Figura 7. *Mapa de influencias directas*

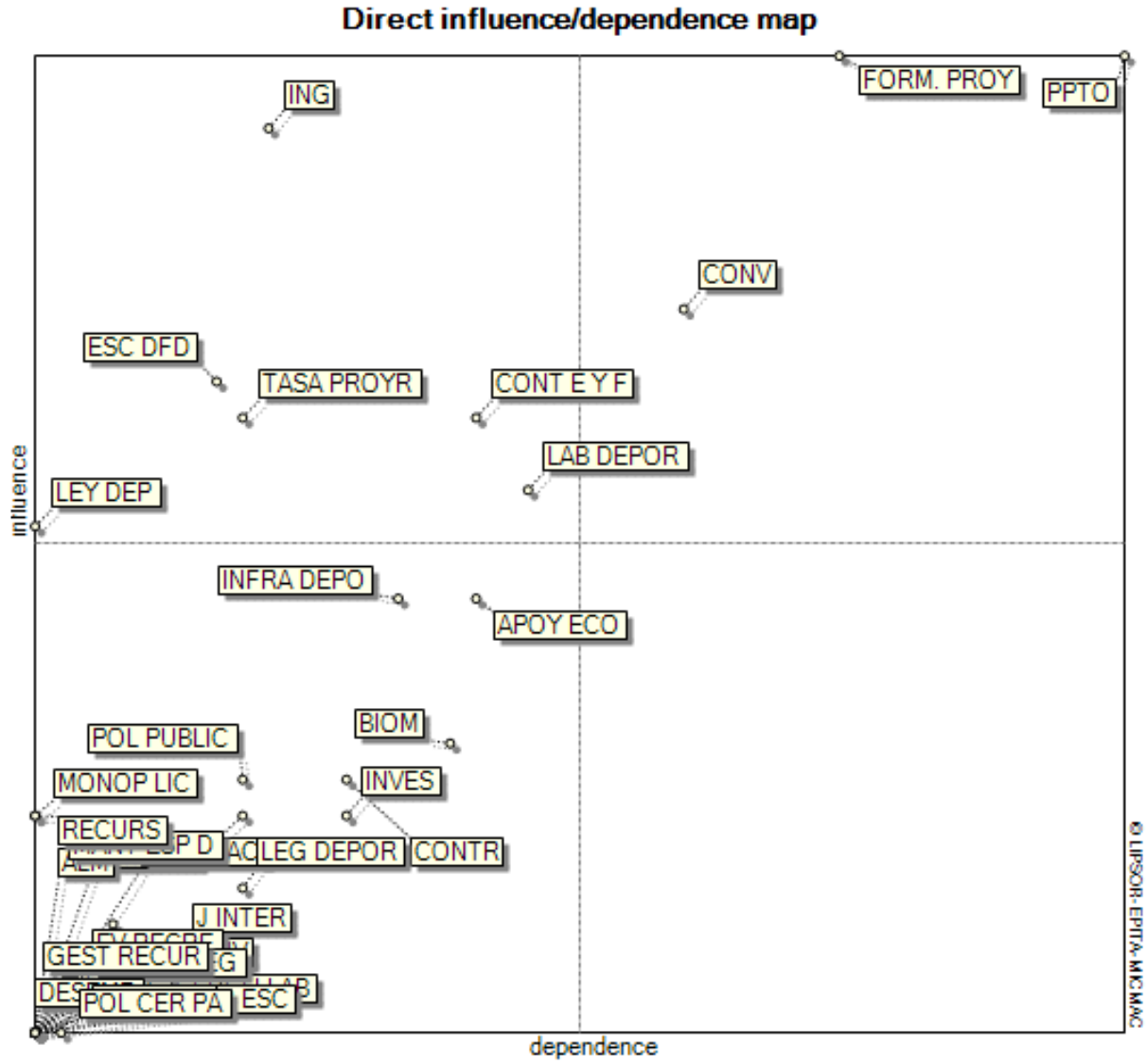


Figura 8. *Mapa de Influencias Indirectas*

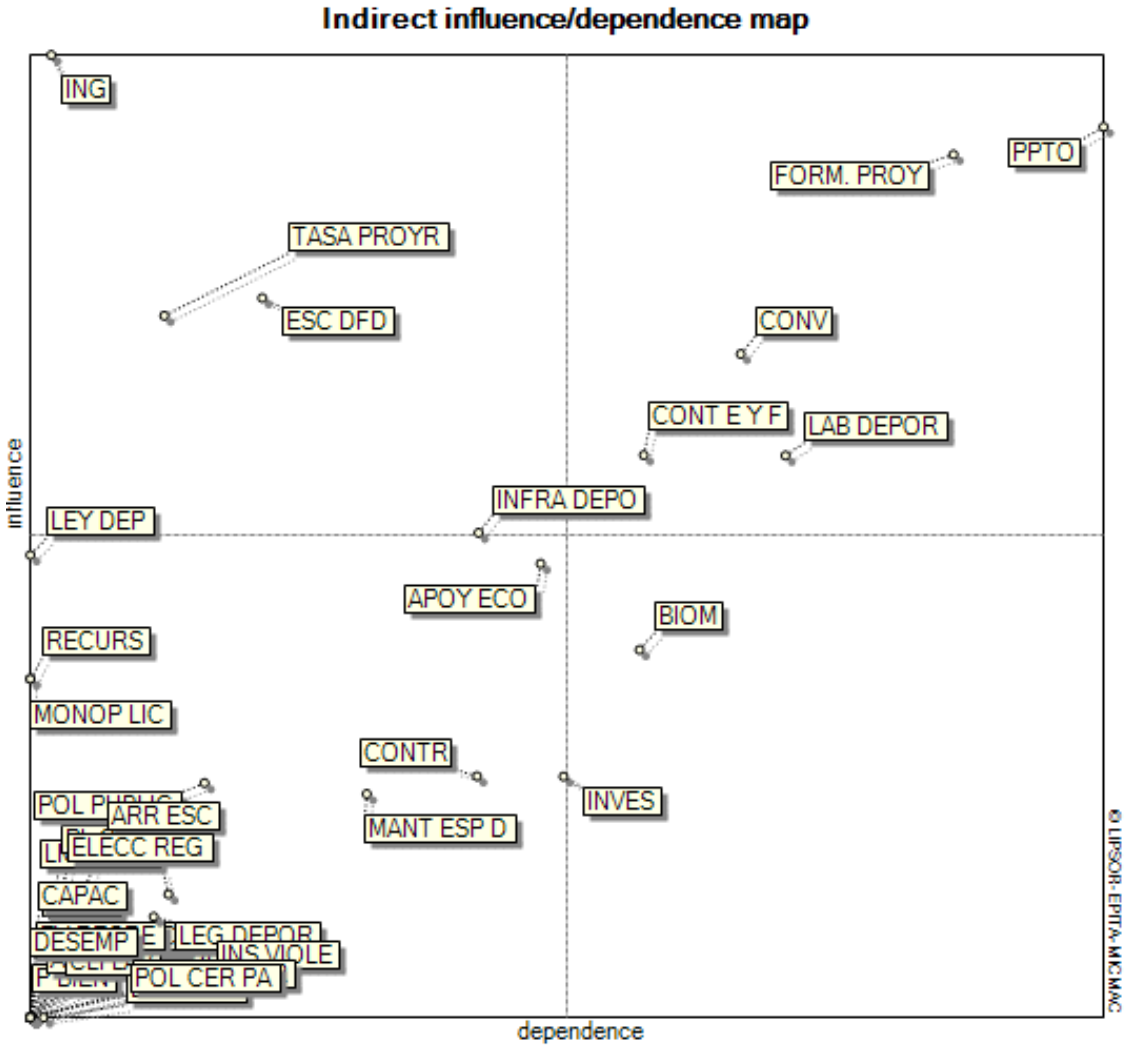
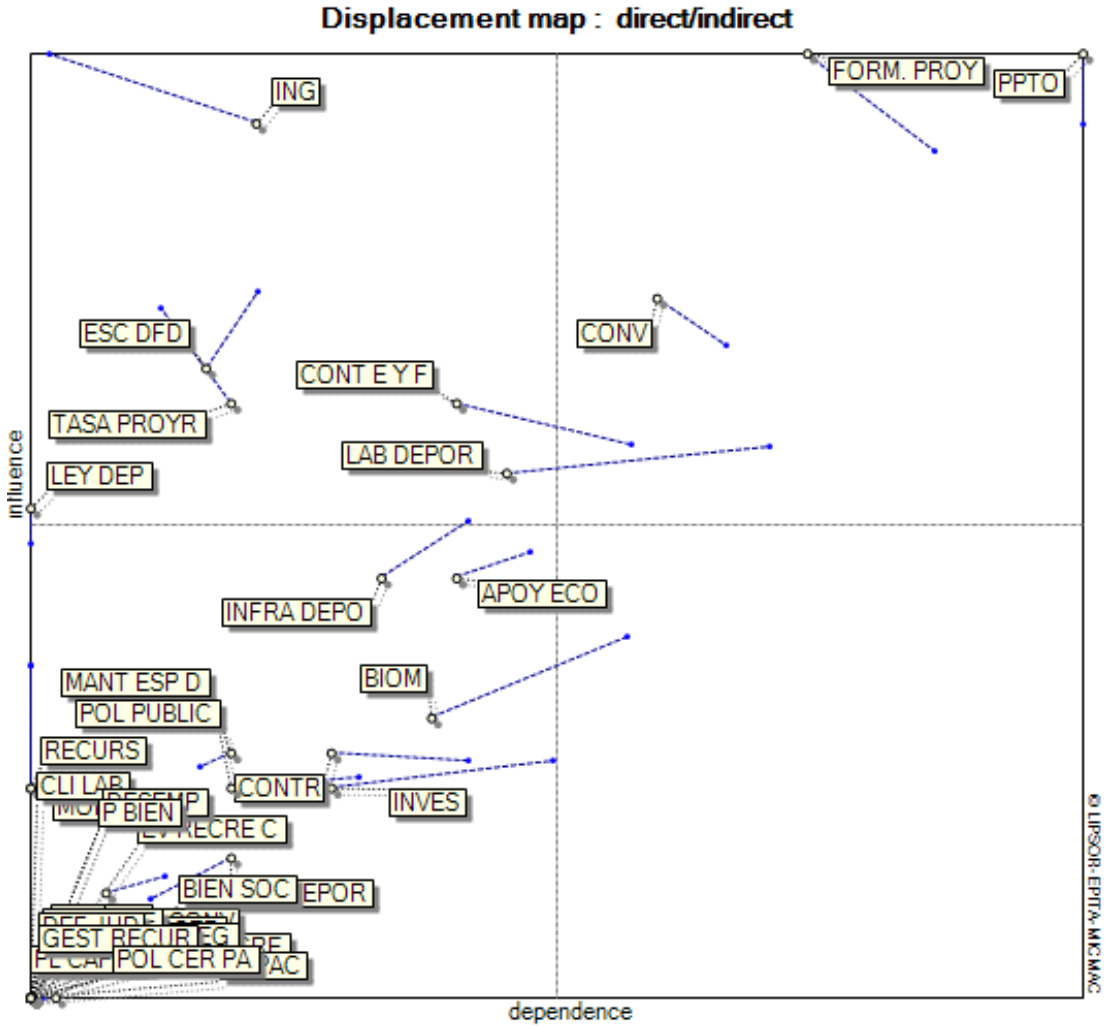


Figura 9. *Plano de desplazamientos*



3.3.4. Listado de variables estratégicas

Procedemos a listar las variables estratégicas para hacer el respectivo análisis, las cuales se relacionan a continuación.

1. Laboratorio de ciencias del deporte
2. Contratos Entrenadores y Formadores
3. Convenios
4. Formulación de Proyectos
5. Presupuesto

3.3.5. Descripción de las variables estratégicas

Estas fueron las variables identificadas como prioritarias con la aplicación de la herramienta MICMAC,

1. Laboratorio de ciencias del deporte es un espacio dedicado que busca estudiar y analizar los diferentes aspectos que se involucran en la Actividad Física y del Deporte desde una perspectiva novedosa y progresiva, estos laboratorios están equipado con básculas, medidores de diámetros óseos, chronopics, sensores y transductores para estudiar la fisiología, la antropometría, la composición corporal, el gasto energético, la flexibilidad, la fuerza muscular y el equilibrio.

2. Contratos Entrenadores y Formadores es la manera legal para vincular a los entrenadores y formadores para la preparación de los deportistas de Alto Rendimiento y aquellos que inician su preparación y formación deportiva.

3. Convenios son los acuerdos que se realizan con las diferentes entidades para promover la actividad física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, para financiar eventos deportivos o para obtener ayudas y así lograr las metas planteadas por el instituto.

4. *Formulación de Proyectos* es la metodología para lograr cumplir los objetivos planteados dentro del Plan De Desarrollo Departamental referentes al Sector Deporte y Recreación, basados en los lineamientos emitidos por el Departamento Nacional de Planeación.

5. *Presupuesto* es la planeación de los ingresos y gastos que se realiza de manera anticipada para lograr los objetivos propuestos por la entidad.

3.4. Diseño y construcción de escenarios

3.4.1. Software "SMIC".

A través de la aplicación del software SMIC analizaremos los resultados de los posibles escenarios que se presenten, esto lo realizamos con un equipo de expertos del Sector Deporte en el Departamento de Santander.

3.4.2. Expertos.

El software SMIC permite el análisis de grupos de expertos de acuerdo con su experiencia profesional logrando obtener un resultado acorde a la realidad. Presentamos la lista de expertos con su profesión y su cargo laboral.

Tabla 19. *Expertos Smic*

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Profesión	Sociedad
1	García Becerra	Karina	Indersantander	Contadora Publica	Cps Indersantander
2	Diaz Jaimes	Jenny	Indersantander	Contadora Publica	Cps Indersantander
3	Pabón	Ramiro	Indersantander	Licenciado en Educación Fisica	Coordinador Deporte Asociado Indersantander

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Profesión	Sociedad
4	Silva	Lucero	Indersantander	Administradora de Empresas	Jefe Presupuesto Indersantander
5	García	Ricardo	Indersantander	Profesional en Actividad Fisica y Deporte	Arbitro de Futbol Profesional Colombiano

A todos los expertos se les dio un peso de 1 en el software SMIC, realizamos la tabla de las hipótesis y objetivos de acuerdo con las variables tomadas y relacionadas anteriormente.

Tabla 20. *Hipótesis y objetivos*

N°	Título largo (variable)	Título corto	Descripción
1	**Laboratorio de ciencias del deporte**	Lab depor	¿qué tan probable es que para el 2027 el indersantander cuente con un laboratorio de ciencias aplicadas al deporte para mejorar los procesos de preparación y evaluación de los deportistas del departamento de Santander? **Objetivo** mejorar el proceso de preparación y evaluación de los deportistas del departamento de Santander, según las necesidades y capacidades de cada uno de ellos.
2	**Contratación de entrenadores y formadores**	Cont e y f	¿qué tan probable es que para el 2027 el indersantander contrate a los entrenadores y formadores durante 11 meses de cada vigencia? **Objetivo** Contratar a los entrenadores y formadores del indersantander durante 11 meses en cada vigencia para lograr una mejor preparación de los deportistas del departamento.
3	**Convenios**	Conv	¿qué tan probable es que para el 2027 el indersantander realice convenios buscando mejorar las condiciones de los deportistas del departamento de Santander? **Objetivo** Realizar nuevos convenios con entidades de orden nacional y departamental para mejorar el proceso de preparación de los deportistas de santander.
4	**Formulación de proyectos**	Form proy	¿qué tan probable es que para el 2027 los proyectos que formule el indersantander cuenten con el recurso económico para poder ser ejecutados? **Objetivo** Lograr que los proyectos formulados por el indersantander sean priorizados y cuenten con el recurso necesario para su ejecución.
5	**Objetivo**	Ppto	¿qué tan probable es que para el 2027 el presupuesto inicial de inversión para el sector deporte de la gobernación de santander incremente en un 100%? **Objetivo**

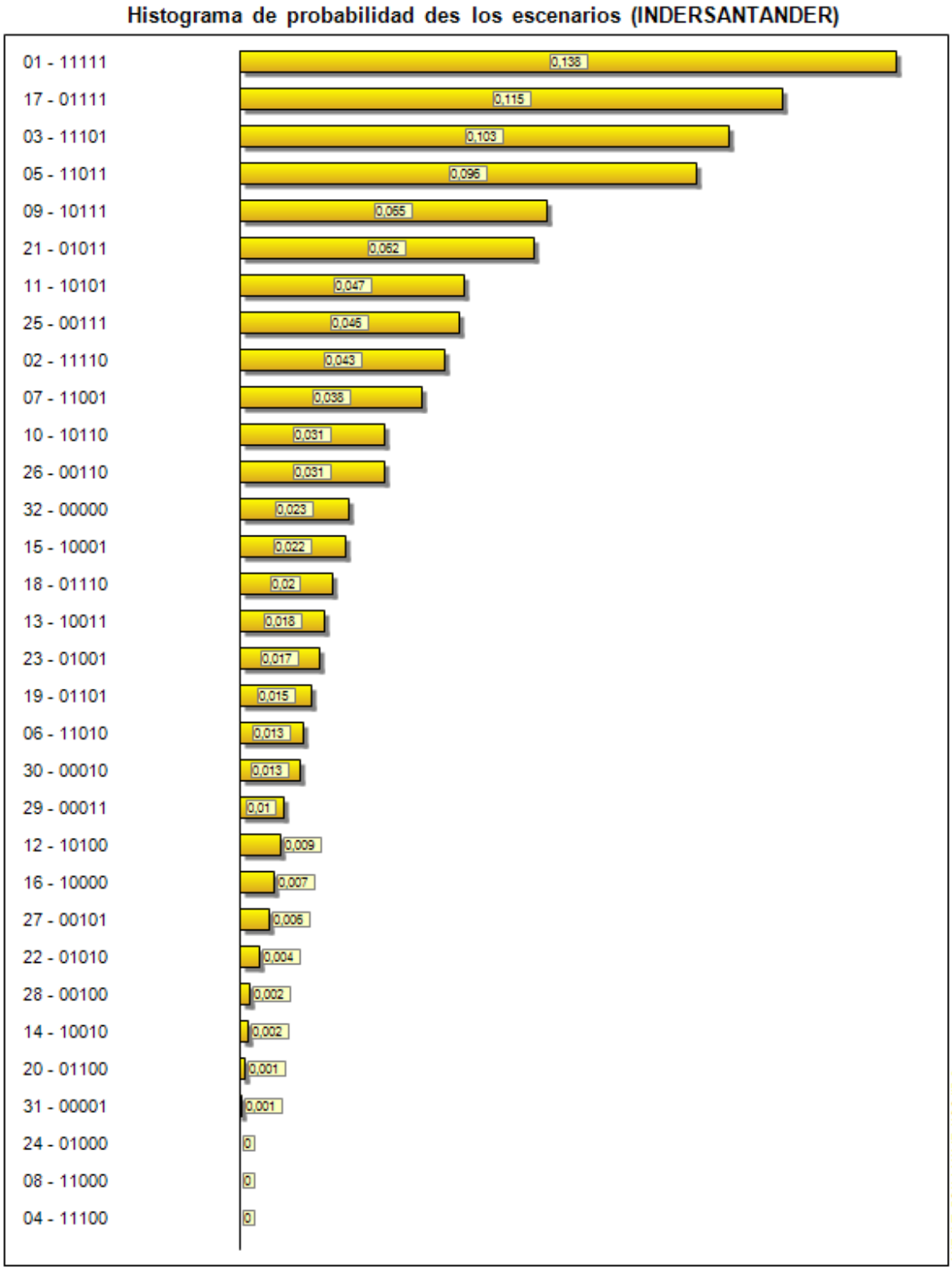
N°	Título largo (variable)	Título corto	Descripción
			Incrementar para el 2027 en un 100% el presupuesto inicial de inversión del sector deporte de la gobernación de santander.

3.4.3. Escenarios probables herramienta "SMIC"

Con la aplicación del A software SMIC analizamos los diferentes escenarios de acuerdo con las variables más representativas para la planeación estratégica a aplicar en el Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER dándole una calificación de la siguiente de 0.1 a 0.9. Estas calificaciones fueron realizadas por los expertos del Sector Deporte, cada escenario se calificó de acuerdo con su punto de vista y experiencia teniendo en cuenta la posibilidad de ocurrencia de cada uno de los escenarios de acuerdo con la posibilidad de ocurrencia. De esta manera se construyen o se plantean los posibles escenarios según los resultados obtenidos según la aplicación de esta herramienta.

3.4.4. Presentación de los escenarios en forma de Histograma

Figura 10. *Histograma probabilidad de los escenarios grupo INDERSANTANDER*

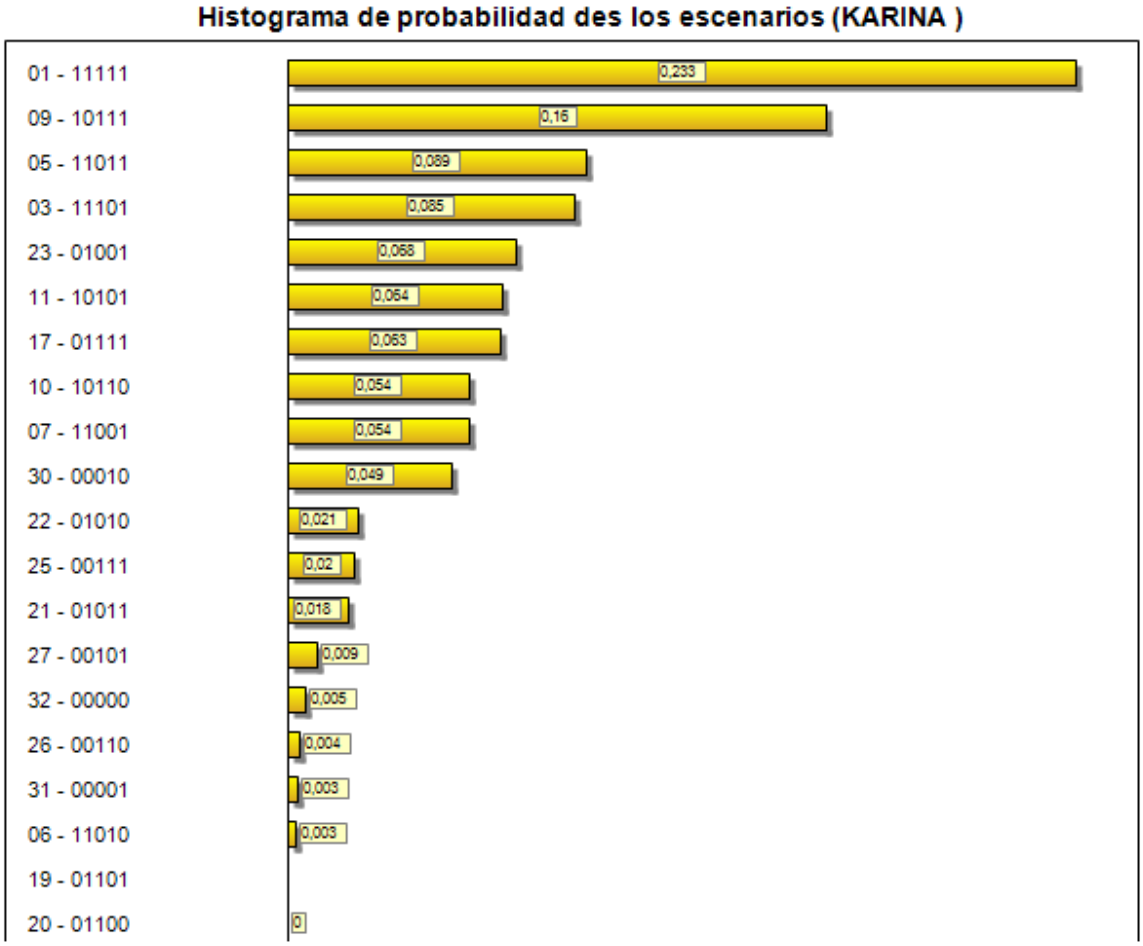


Este es el resultado arrojado por la herramienta SMIC, donde nos entrega unos escenarios, los cuales se analizan de la siguiente manera:

Escenario	Variable Probabilidad
Optimista	01-11111
Pesimista	32-00000
Alterno 01	17-01111
Alterno 02	03-11101

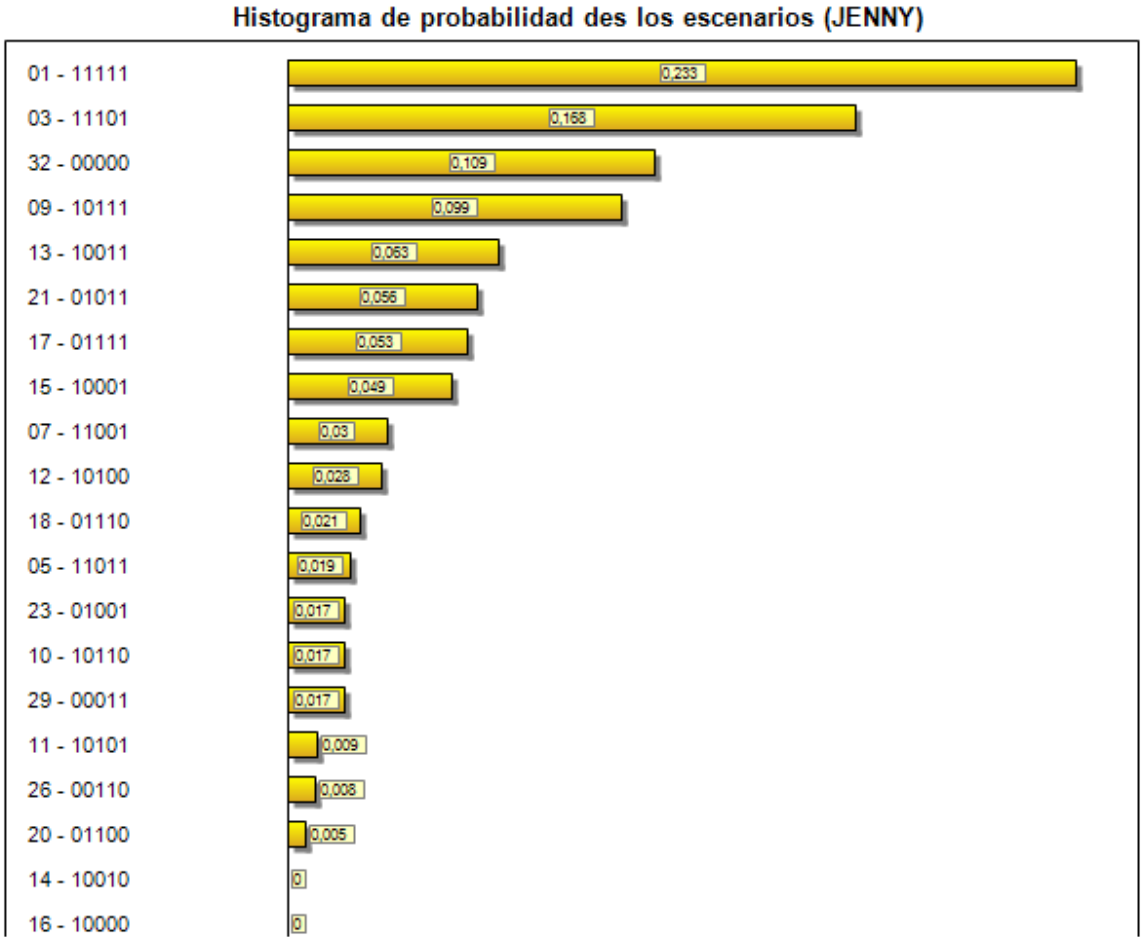
En el grupo de los expertos el escenario optimista se da en un 13,8 %, para el escenario 01-11111 al cumplirse permite visualizar el escenario probable y deseado, para cumplir con los objetivos misionales del INDERSANTANDER. El escenario pesimista es el 32-00000 con una probabilidad de ocurrencia del 0,23 % de acuerdo con la calificación de los expertos en la que se pone en riesgo la ocurrencia de las hipótesis propuestas. Así mismo se presentan dos escenarios alternos analizados 17-01111 que se da en un11.5 % y 03- 11101 se da en un 10.3% los cuales son los resultados según las calificaciones de los expertos consultados.

Figura 11. *Histograma probabilidad del experto KARINA*



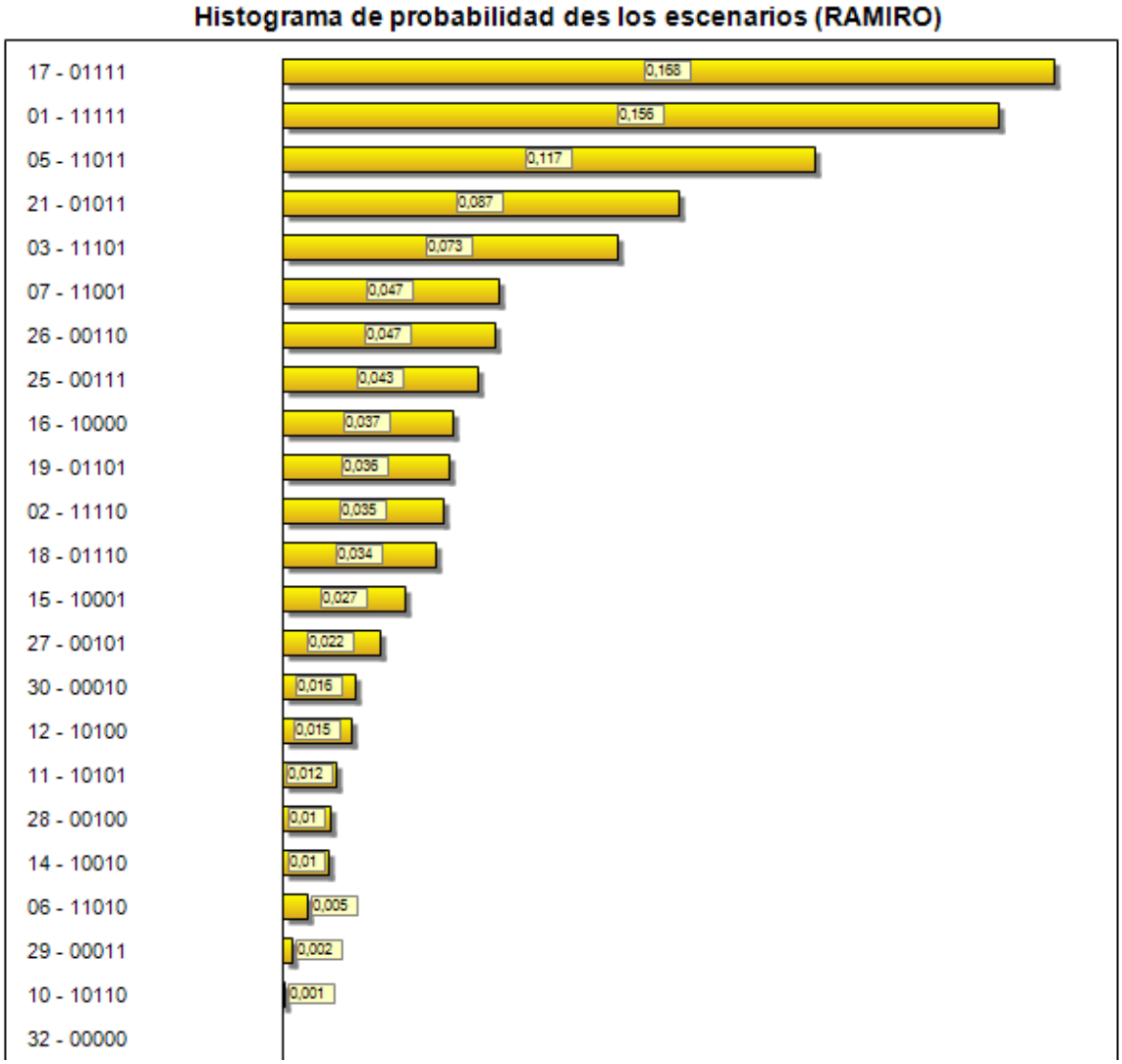
En el análisis realizado por Karina García **CPS** del área contable del Indersantander se da un escenario optimista en un 23.3%, en el pesimista se da un 0,05 % y en los alternos que tuvimos en cuenta según el histograma de expertos 17-01111 se da en un 6,3 % y 03-11101 se da un 8,5%, el resultado es teniendo en cuenta la gestión que está realizando la Dirección General del Indersantander para lograr mejorar la formación y preparación de los deportistas del Departamento.

Figura 12. *Histograma probabilidad del experto JENNY*



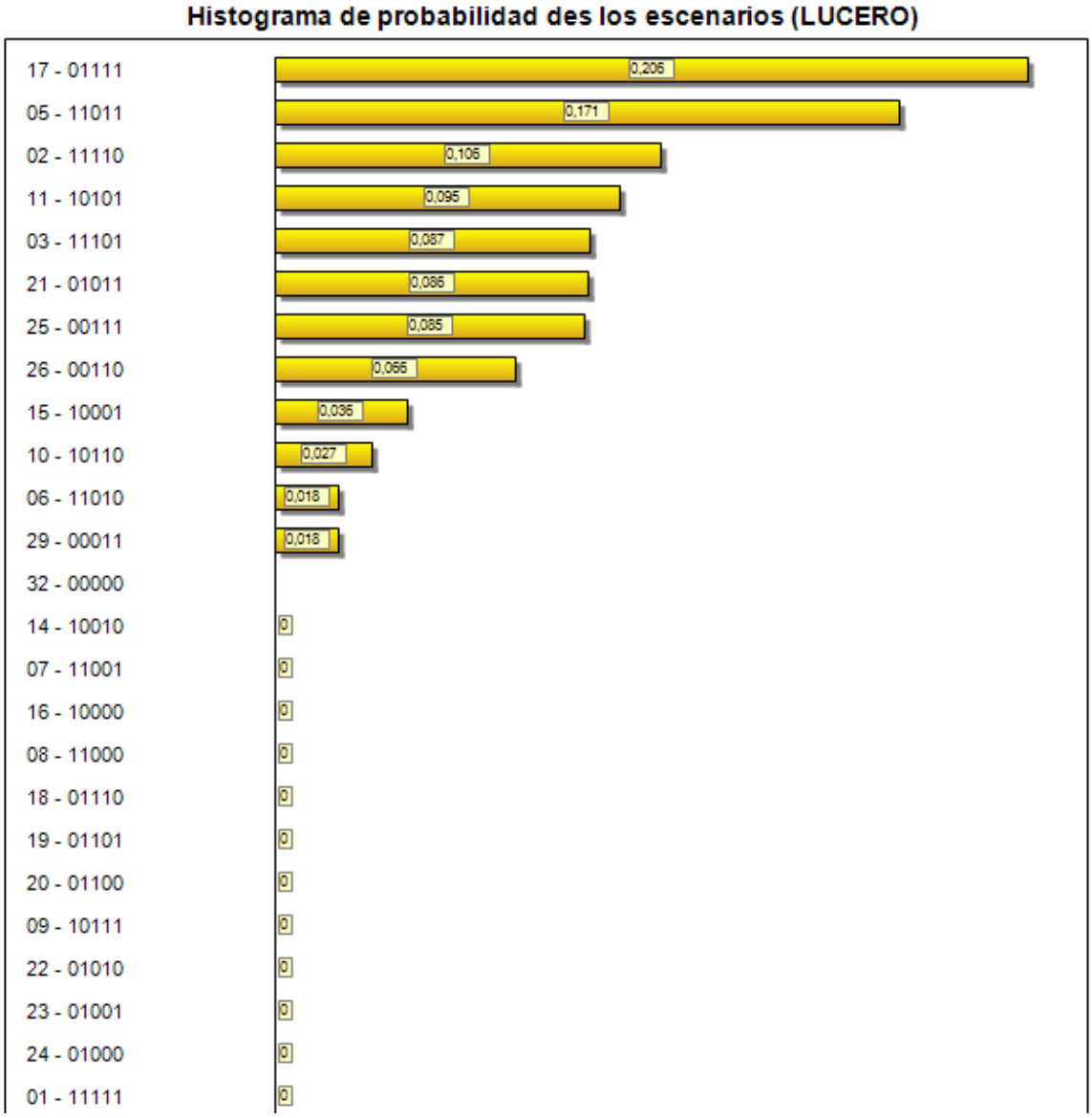
En el análisis realizado por Jenny Díaz CPS del área contable del Indersantander se da un escenario optimista en un 23.3%, en el pesimista se da un 10,9 % y en los alternos que tuvimos en cuenta según el histograma de expertos 17-01111 se da en un 5,3 % y 03-11101 se da un 16.8%, el resultado obtenido de la calificación de la experta podemos ver que tiene un porcentaje alto del escenario pesimista frente al consolidado general de los expertos.

Figura 13. *Histograma probabilidad del experto RAMIRO*



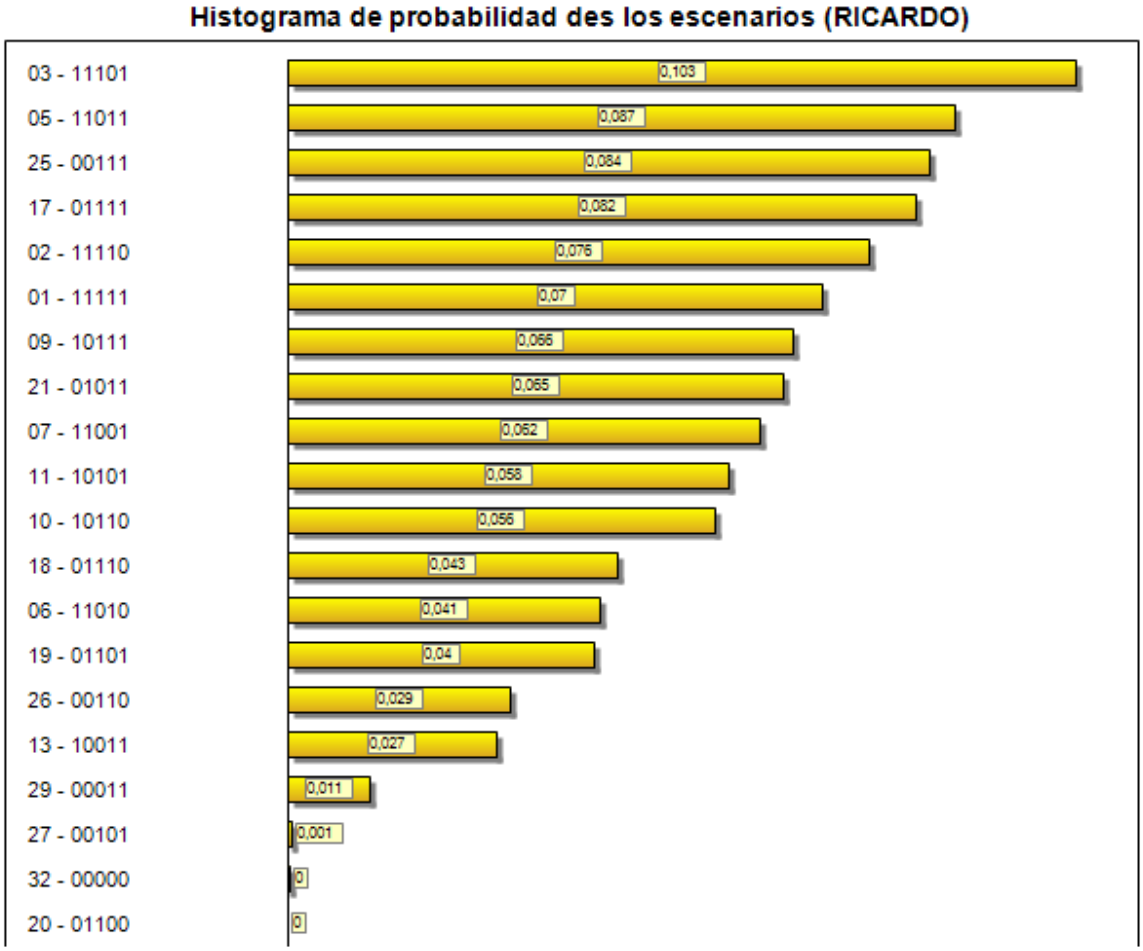
En el análisis realizado por Ramiro Pabón *Coordinador del Deporte Asociado* del Indersantander se da un escenario optimista en un 15,6 %, el escenario pesimista no da en los resultados obtenidos en sus calificaciones y en los alternos que tuvimos en cuenta según el histograma de expertos 17-01111 se da en un 16,8 % siendo este el de mayor probabilidad según el experto y 03-11101 se da un 7,3 %.

Figura 14. *Histograma probabilidad del experto LUCERO*



En el análisis realizado por Lucero Silva, *Jefe de Presupuesto* del Indersantander se da un escenario optimista en un 0,0 %, el escenario pesimista no da en los resultados obtenidos en sus calificaciones y en los alternos que tuvimos en cuenta según el histograma de expertos 17-01111 se da en un 20,6 % siendo este el de mayor probabilidad según la experta y 03-11101 se da un 8,7 %. La funcionaria en sus calificaciones está orientada hacia los escenarios alternos.

Figura 15. *Histograma probabilidad del experto RICARDO*



En el análisis realizado por Ricardo García *Árbitro Profesional y Entrenador del* Indersantander se da un escenario optimista en un 7 %, el escenario pesimista en un 0,0% y en los alternos que tuvimos en cuenta según el histograma de expertos 17-01111 se da en un 8,2 % siendo este el de mayor probabilidad según la experta y 03-11101 se da un 10,3% siendo este el de mayor probabilidad para este experto.

3.4.5. Descripción causa efecto del escenario más probable

A través del análisis a través de los histogramas procedemos a realizar los posibles escenarios que se presentan dentro de las calificaciones que cada uno de los expertos realizo. Concluimos que el escenario más acorde a nuestra secretaria de hacienda es el optimista.

Tabla 21. *Escenario optimista o deseado*

Escenario Optimista deseado
Escenario 01: 11111 - optimista - deseado

Causas	Consecuencias
El Indersantander construye y pone en marcha un laboratorio de Ciencias aplicadas al deporte, buscando mejorar la evaluación, preparación y recuperación de los deportistas del Departamento de Santander	Lograr una mejor preparación, evaluación y recuperación de los deportistas del Departamento de Santander
Los entrenadores del Indersantander son contratados por 11 meses durante cada vigencia	Lograr estabilidad laboral a los entrenadores y una mejor preparación para los deportistas del Departamento de Santander
El Indersantander realiza convenios con diferentes instituciones públicas y privadas para mejorar las condiciones de preparación de los deportistas del Departamento de Santander	Lograr tener en el Departamento de Santander un mayor número de deportista de Alto Rendimiento
El Indersantander logro que sus proyectos contaran con recursos para poder ser formulados y ejecutados	Poner en marcha proyectos que logren mejorar la preparación y formación de deportistas y el fomento a la recreación, la actividad física y el deporte
El presupuesto Inicial de cada vigencia de la Gobernación de Santander incremento para Inversión del sector deporte	Contar con recursos para ejecutar los proyectos del Sector Deporte y Recreación

Tabla 22. *Escenario pesimista o no deseado*

Escenario 32: 00000 - pesimista - no deseado	
Causas	**Consecuencias**
El Indersantander no construye y no pone en marcha un laboratorio de Ciencias aplicadas al deporte, buscando mejorar la evaluación, preparación y recuperación de los deportistas del Departamento de Santander	No se lograr una mejor preparación, evaluación y recuperación de los deportistas del Departamento de Santander
Los entrenadores del Indersantander no son contratados por 11 meses durante cada vigencia	Esto no permite estabilidad laboral a los entrenadores y mejorar la preparación para los deportistas del Departamento de Santander
El Indersantander realiza no convenios con diferentes instituciones públicas y privadas para mejorar las condiciones de preparación de los deportistas del Departamento de Santander	Los deportistas de Alto Rendimiento del Departamento de Santander no incrementan por la falta de convenios
El Indersantander no logra que sus proyectos contaran con recursos para poder ser formulados y ejecutados	Esto impide poner en marcha nuevos proyectos que logren mejorar la preparación y formación de deportistas y el fomento a la recreación, la actividad física y el deporte
El presupuesto Inicial de cada vigencia de la Gobernación de Santander no incrementa para Inversión del sector deporte	La inversión en el Sector Deporte y Recreación sigue siendo deficiente para cumplir los objetivos misionales del Indersantander

Tabla 23. *Escenario Alterno 01*

Escenario 17: 01111 - alterno	
Causas	**Consecuencias**
El Indersantander no construye y no pone en marcha un laboratorio de Ciencias aplicadas al deporte, buscando mejorar la evaluación, preparación y recuperación de los deportistas del Departamento de Santander	No se lograr una mejor preparación, evaluación y recuperación de los deportistas del Departamento de Santander
Los entrenadores del Indersantander son contratados por 11 meses durante cada vigencia	Lograr estabilidad laboral a los entrenadores y una mejor preparación para los deportistas del Departamento de Santander
El Indersantander realiza convenios con diferentes instituciones públicas y privadas para mejorar las condiciones de preparación de los deportistas del Departamento de Santander	Lograr tener en el Departamento de Santander un mayor número de deportista de Alto Rendimiento
El Indersantander logro que sus proyectos contaran con recursos para poder ser formulados y ejecutados	Poner en marcha proyectos que logren mejorar la preparación y formación de deportistas y el fomento a la recreación, la actividad física y el deporte
El presupuesto Inicial de cada vigencia de la Gobernación de Santander incremento para Inversión del sector deporte	Contar con recursos para ejecutar los proyectos del Sector Deporte y Recreación

Tabla 24. *Escenario Alterno 02*

Escenario 03: 11101 - alterno 02	
Causas	**Consecuencias**
El Indersantander construye y pone en marcha un laboratorio de Ciencias aplicadas al deporte, buscando mejorar la evaluación, preparación y recuperación de los deportistas del Departamento de Santander	Lograr una mejor preparación, evaluación y recuperación de los deportistas del Departamento de Santander
Los entrenadores del Indersantander son contratados por 11 meses durante cada vigencia	Lograr estabilidad laboral a los entrenadores y una mejor preparación para los deportistas del Departamento de Santander

Escenario 03: 11101 - alterno 02

Causas	Consecuencias
El Indersantander realiza convenios con diferentes instituciones públicas y privadas para mejorar las condiciones de preparación de los deportistas del Departamento de Santander	Lograr tener en el Departamento de Santander un mayor número de deportista de Alto Rendimiento
El Indersantander no logra que sus proyectos contaran con recursos para poder ser formulados y ejecutados	Esto impide poner en marcha nuevos proyectos que logren mejorar la preparación y formación de deportistas y el fomento a la recreación, la actividad física y el deporte
El presupuesto Inicial de cada vigencia de la Gobernación de Santander incremento para Inversión del sector deporte	Contar con recursos para ejecutar los proyectos del Sector Deporte y Recreación

3.5. Análisis de actores sociales

Los actores sociales dentro del proceso prospectivo son Gobernación de Santander, Deportistas, Junta Directiva, Entrenadores, Ministerio del Deporte, Comité Olímpico, Secretaría de Planeación, Ligas Deportivas, Universidades, Contratistas, Institutos de Deporte. Dentro del diagnóstico realizado al Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER, se evidenciaron debilidades por las cuales se dificulta cumplir con los objetivos estratégicos de la entidad.

Tabla 25. *Cuadro de Interés.*

	Variables				
Actores sociales	**Presupuesto**	**Formulación de proyectos**	**Laboratorio de ciencias del deporte**	**Contratación de entrenadores y formadores**	**Convenios**
Gobernación	O1. Incrementar el Presupuesto destinado a la formación y preparación de deportistas	O2. Promover proyectos para el fortalecimiento del deporte de Alto Rendimiento en el Departamento de Santander	NA	O3. Destinar los recursos económicos necesarios para la contratación continua de Entrenadores y Formadores	O4. Suscribir convenios interadministrativos para el fortalecimiento de los escenarios deportivos del Departamento de Santander
Deportistas	NA	NA	O5. Exigir, valoraciones y diagnósticos que favorezcan las capacidades funcionales de los Deportistas	O6. Mejorar el proceso de preparación deportiva, con entrenadores y formadores capacitados que fortalezcan el proceso de los atletas	NA
Junta Directiva	O7. Verificar que dentro del presupuesto se asignen recursos para la formación y preparación de deportistas	O8. Manifestar la necesidad de promover proyectos para el fortalecimiento de la preparación de los deportistas del Departamento de Santander	NA	O9. Otorgar la facultad para contratar al ordenador del gasto de manera que el proceso se realice de manera oportuna	O10. Otorgar las facultades necesarias al ordenador del gasto para suscrirbir convenios que favorezcan los procesos de entidad
Entrenadores	NA	NA	O11. Aplicar la ciencia y la tecnología para favorecer el proceso deportivo de los atletas	O12. Exigir la continuidad en la contratación para lograr una mejor preparación de los deportistas	NA

	Variables				
Actores sociales	**Presupuesto**	**Formulación de proyectos**	**Laboratorio de ciencias del deporte**	**Contratación de entrenadores y formadores**	**Convenios**
Ministerio del Deporte	O13. Asignar recursos para fortalecer el proceso de los deportistas Alto Rendimiento del Departamento de Santander	O14. Fomentar proyectos a nivel nacional que favorezcan a los deportistas de Alto Rendimiento	O15. Apoyar la construcción de un laboratorio de ciencias aplicadas al deporte en la región de los santanderes, buscando mejorar los procesos deportivos de los atletas	NA	O16. Realizar convenios en favor de los deportistas de alto rendimiento del Departamento de Santander
Comité Olímpico	NA	O17. Implementar proyectos para aumentar la participación de deportistas nacionales en los juegos olímpicos	NA	NA	O18. Realizar convenios para la detección de talentos deportivos de nivel olímpico en el Departamento de Santander
Secretaria de Planeación	NA	O19. Aprobar los proyectos presentados para el fortalecimiento del Alto Rendimiento en el Departamento	NA	NA	O20. Realizar convenios interadministrativos para la formulación de la política pública del deporte en Santander
Ligas Deportivas	NA	O21. Formular proyectos para contribuir a la práctica deportiva organizada, como entes estratégicos en la preparación de deportistas	NA	O22. Avalar las hojas de vida de los entrenadores de los deportistas de Alto Rendimiento	O23. Realizar convenios que permitan a los deportistas participar de fogueos y competencias a nivel nacional e internacional

	Variables				
Actores sociales	**Presupuesto**	**Formulación de proyectos**	**Laboratorio de ciencias del deporte**	**Contratación de entrenadores y formadores**	**Convenios**
Universidades	NA	NA	O24. Diagnóstico de la condición física de los deportistas, para optimizar el entrenamiento y el rendimiento de los mismos	NA	O25. Realizar convenios para fortalecer el proceso de investigación deportivo
Contratistas	NA	O26. Formular proyectos para lograr que el Departamento de Santander sea un referente en los Juegos Nacionales 2027	NA	NA	NA
Institutos de Deporte	O27. Incrementar el presupuesto de Inversión para el Sector Deporte	O28. Formular proyectos para mejorar el nivel de competencia de los deportistas del Departamento de Santander	NA	O29. Contratar los entrenadores durante los 11 meses de cada vigencia	O30. Realizar convenios con los diferentes Institutos Deportivos para fortalecer los procesos de preparación de los deportistas

Tabla 26. *Objetivos de asociados*

O1	O1. Incrementar el Presupuesto destinado a la formación y preparación de deportistas
O2	O2. Promover proyectos para el fortalecimiento del deporte de Alto Rendimiento en el Departamento de Santander
O3	O3. Destinar los recursos económicos necesarios para la contratación continua de Entrenadores y Formadores
O4	O4. Suscribir convenios interadministrativos para el fortalecimiento de los escenarios deportivos del Departamento de Santander
O5	O5. Exigir, valoraciones y diagnósticos que favorezcan las capacidades funcionales de los Deportistas
O6	O6. Mejorar el proceso de preparación deportiva, con entrenadores y formadores capacitados que fortalezcan el proceso de los atletas
O7	O7. Verificar que dentro del presupuesto se asignen recursos para la formación y preparación de deportistas
O8	O8. Manifestar la necesidad de promover proyectos para el fortalecimiento de la preparación de los deportistas del Departamento de Santander
O9	O9. Otorgar la facultad para contratar al ordenador del gasto de manera que el proceso se realice de manera oportuna
O10	O10. Otorgar las facultades necesarias al ordenador del gasto para suscribir convenios que favorezcan los procesos de entidad
O11	O11. Aplicar la ciencia y la tecnología para favorecer el proceso deportivo de los atletas
O12	O12. Exigir la continuidad en la contratación para lograr una mejor preparación de los deportistas
O13	O13. Asignar recursos para fortalecer el proceso de los deportistas de Alto Rendimiento del Departamento de Santander
O14	O14. Fomentar proyectos a nivel nacional que favorezcan a los deportistas de Alto Rendimiento
O15	O15. Apoyar la construcción de un laboratorio de ciencias aplicadas al deporte en la región de los Santanderes, buscando mejorar los procesos deportivos de los atletas
O16	O16. Realizar convenios en favor de los deportistas de alto rendimiento del Departamento de Santander
O17	O17. Implementar proyectos para aumentar la participación de deportistas nacionales en los juegos olímpicos
O18	O18. Realizar convenios para la detección de talentos deportivos de nivel olímpico en el Departamento de Santander
O19	O19. Aprobar los proyectos presentados para el fortalecimiento del Alto Rendimiento en el Departamento
O20	O20. Realizar convenios interadministrativos para la formulación de la política pública del deporte en Santander

O21	O21. Formular proyectos para contribuir a la práctica deportiva organizada, como entes estratégicos en la preparación de deportistas
O22	O22. Avalar las hojas de vida de los entrenadores de los deportistas de Alto Rendimiento
O23	O23. Realizar convenios que permitan a los deportistas participar de fogueos y competencias a nivel nacional e internacional
O24	O24. Diagnóstico de la condición física de los deportistas, para optimizar el entrenamiento y el rendimiento de los mismos
O25	O25. Realizar convenios para fortalecer el proceso de investigación deportivo
O26	O26. Formular proyectos para lograr que el Departamento de Santander sea un referente en los Juegos Nacionales 2027
O27	O27. Incrementar el presupuesto de Inversión para el Sector Deporte
O28	O28. Formular proyectos para mejorar el nivel de competencia de los deportistas del Departamento de Santander
O29	O29. Contratar los entrenadores durante los 11 meses de cada vigencia
O30	O30. Realizar convenios con los diferentes Institutos Deportivos para fortalecer los procesos de preparación de los deportistas

Tabla 27. *Valoración de actores frente a objetivo*

Actores	**Objetivos**															
	O1	**O2**	**O3**	**O4**	**O5**	**O6**	**O7**	**O8**	**O9**	**O10**	**O11**	**O12**	**O13**	**O14**	**O15**	**O16**
Gobernación	100	70	100	100	0	30	70	-30	70	70	0	100	100	-70	70	-70
Deportistas	-100	-100	0	0	30	-100	0	100	0	0	0	-70	0	-70	0	0
Junta Directiva	100	100	70	100	100	0	100	100	100	100	0	-100	100	100	70	70
Entrenadores	0	-70	-100	0	100	70	0	100	0	0	-100	100	0	100	0	0
Ministerio del Deporte	100	100	100	100	100	30	100	100	70	70	0	100	100	100	100	100
Comité Olímpico	0	100	0	100	-100	0	0	0	0	0	-100	-100	0	100	100	100
Secretaria de Planeación	0	-30	-70	0	0	0	70	0	0	0	70	0	0	0	0	70
Ligas Deportivas	30	100	-30	100	100	70	0	100	70	70	-70	-70	30	100	30	100
Universidades	70	100	0	70	0	0	0	30	0	0	70	0	0	100	100	100
Contratistas	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-100	0	0	0	0
Institutos de Deporte	-100	-70	-70	-70	100	-100	30	100	70	70	-30	-70	100	100	100	100
Total +	400	600	270	570	530	200	270	530	380	380	140	300	430	700	570	640
Total -	-200	-270	-270	-70	-100	-200	0	-30	0	0	-300	-510	0	-140	0	-70

Actores	**Objetivos**															
	O17	**O18**	**O19**	**O20**	**O21**	**O22**	**O23**	**O24**	**O25**	**O26**	**O27**	**O28**	**O29**	**O30**	**TOTAL +**	**TOTAL -**
Gobernación	-70	-30	100	70	0	0	0	0	-70	0	100	-70	-30	0	1150	-440
Deportistas	-70	0	0	0	-70	0	0	0	0	-70	0	-100	0	0	130	-750
Junta directiva	70	70	-70	0	-70	-100	-100	0	-100	-70	100	0	-70	0	1450	-680
Entrenadores	0	100	0	0	100	0	0	100	0	70	0	70	0	0	910	-270
Ministerio del Deporte	100	100	100	100	100	-100	100	0	100	0	100	100	-70	-100	2270	-270
Comité olímpico	100	100	100	0	100	-100	70	0	70	-70	-70	100	0	0	1140	-540

Secretaria de Planeación	0	100	100	100	0	0	0	0	100	0	100	30	30	0	770	-100
Ligas deportivas	0	100	0	0	100	70	100	70	100	30	0	70	70	100	1710	-170
Universidades	0	70	0	0	70	0	30	70	100	0	0	70	0	100	1150	0
Contratistas	0	0	0	0	0	0	0	70	0	0	0	0	0	0	100	-100
Institutos de Deporte	100	100	30	100	100	100	100	70	100	-70	70	100	70	-100	1810	-680
Total +	370	570	430	370	570	170	400	380	570	100	470	540	170	200		
Total -	-140	-30	-70	0	-140	-300	-100	0	-170	-280	-70	-170	-170	-200		

Tabla 28. *Convergencias entre actores*

Campo de Batalla	Estos Actores se encuentran aliados	Para enfrentarse a estos actores
O1	A1-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	A2-A11
O2	A1-A3-A5-A6-A8-A9-A10	A2-A4-A7-A11
O3	A1-A2-A3-A5-A6-A9-A10	A4-A7-A8-A11
O4	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	A11
O5	A1-A2-A3-A4-A5-A7-A8-A9-A10-A11	A6
O6	A1-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	A2-A11
O7	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	
O8	A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	A1
O9	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	
O10	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	
O11	A1-A2-A3-A5-A7-A9-A10	A4-A6-A8-A11
O12	A1-A4-A5-A7-A9	A2-A3-A6-A8-A10-A11
O13	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	
O14	A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A12	A1-A2
O15	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	
O16	A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	A1
O17	A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	A1-A2
O18	A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	A1
O19	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	A3
O20	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	
O21	A1-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	A2-A3
O22	A1-A2-A4-A7-A8-A9-A10-A11	A3-A5-A6
O23	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	A3
O24	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	
O25	A2-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	A1-A3
O26	A1-A4-A5-A7-A8-A9-A10	A2-A3-A6-A11

Campo de Batalla	Estos Actores se encuentran aliados	Para enfrentarse a estos actores
O27	A1-A2-A3-A4-A5-A7-A8-A9-A10-A11	A6
O28	A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10-A11	A1-A2
O29	A2-A4-A6-A7-A8-A9-A10-A11	A1-A3-A5
O30	A1-A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9-A10	A5-A11

Tabla 29. *Posición de los Actores frente a los objetivos en conflicto*

Campo de Batalla	Estos Actores Se encuentran Aliados	Para Enfrentarse a estos actores
O1	A1-A3-A5-A8-A9 GRUPO 1	A2-A11 GRUPO 1
O2	A1-A3-A5-A6-A8-A9-A10 GRUPO 2	A2-A4-A7-A11 GRUPO 2
O3	A1-A3-A5- GRUPO 3	A4-A7-A8-A11 GRUPO 3
O4	A1-A3-A5-A6-A8-A9 GRUPO 4	A11 GRUPO 4
O5	A2-A3-A4-A5-A8-A11 GRUPO 5	A6 GRUPO 5
O6	A1-A4-A5-A8 GRUPO 6	A2-A11 GRUPO 1
O7	A1-A3-A5-A7-A11 GRUPO 7	
O8	A2-A3-A4-A5-A8-A9-A11 GRUPO 8	A1 GRUPO 6
O9	A1-A3-A5-A8-A11 GRUPO 9	
O10	A1-A3-A5-A8-A11 GRUPO 9	
O11	A7-A9 GRUPO 10	A4-A6-A8-A11 GRUPO 7
O12	A1-A4-A5 GRUPO 11	A2-A3-A6-A8-A10-A11 GRUPO 8
O13	A1-A3-A5-A8-A11 GRUPO 9	
O14	A3-A4-A5-A6-A8-A9-A11 GRUPO 12	A1-A2 GRUPO 9

Campo de Batalla	Estos Actores Se encuentran Aliados	Para Enfrentarse a estos actores
O15	A1-A3-A5-A6-A8-A9-A11 GRUPO 13	
O16	A3-A5-A6-A7-A8-A9-A11 GRUPO 14	A1 GRUPO 6
O17	A3-A5-A6-A11 GRUPO 15	A1-A2 GRUPO 9
O18	A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A11 GRUPO 16	A1 GRUPO 6
O19	A1-A5-A6-A7-A11 GRUPO 17	A3 GRUPO 10
O20	A1-A5-A7-A11 GRUPO 18	
O21	A4-A5-A6-A8-A9-A11 GRUPO 19	A2-A3 GRUPO 11
O22	A8-A11 GRUPO 20	A3-A5-A6 GRUPO 12
O23	A5-A6-A8-A9-A11 GRUPO 21	A3 GRUPO 10
O24	A4-A8-A9-A10-A11 GRUPO 22	
O25	A5-A6-A7-A8-A9-A11 GRUPO 23	A1-A3 GRUPO 13
O26	A4-A8 GRUPO 24	A2-A3-A6-A11 GRUPO 14
O27	A1-A3-A5-A7-A11 GRUPO 7	A6 GRUPO 5
O28	A4-A5-A6-A7-A8-A9-A11 GRUPO 25	A1-A2 GRUPO 9
O29	A7-A8-A11 GRUPO 26	A1-A3-A5 GRUPO 15
O30	A8-A9 GRUPO 27	A5-A11 GRUPO 16

Tabla 30. *Convergencia entre los actores*

Grupo	Actores	Convergen en los objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
GRUPO 1	A1-A3-A5-A8-A9	1	400
GRUPO 2	A1-A3-A5-A6-A8-A9-A10	2	600
GRUPO 3	A1-A3-A5-	3	270
GRUPO 4	A1-A3-A5-A6-A8-A9	4	570
GRUPO 5	A2-A3-A4-A5-A8-A11	5	530
GRUPO 6	A1-A4-A5-A8	6	200
GRUPO 7	A1-A3-A5-A7-A11	7-27	740
GRUPO 8	A2-A3-A4-A5-A8-A9-A11	8	530
GRUPO 9	A1-A3-A5-A8-A11	9-10-13	1190
GRUPO 10	A7-A9	11	140
GRUPO 11	A1-A4-A5	12	300
GRUPO 12	A3-A4-A5-A6-A8-A9-A11	14	700
GRUPO 13	A1-A3-A5-A6-A8-A9-A11	15	570
GRUPO 14	A3-A5-A6-A7-A8-A9-A11	16	640
GRUPO 15	A3-A5-A6-A11	17	370
GRUPO 16	A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A11	18	570
GRUPO 17	A1-A5-A6-A7-A11	19	430
GRUPO 18	A1-A5-A7-A11	20	370
GRUPO 19	A4-A5-A6-A8-A9-A11	21	570
GRUPO 20	A8-A11	22	170
GRUPO 21	A5-A6-A8-A9-A11	23	400
GRUPO 22	A4-A8-A9-A10-A11	24	380
GRUPO 23	A5-A6-A7-A8-A9-A11	25	570

Grupo	Actores	Convergen en los objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
GRUPO 24	A4-A8	26	100
GRUPO 25	A4-A5-A6-A7-A8-A9-A11	28	540
GRUPO 26	A7-A8-A11	29	170
GRUPO 27	A8-A9	30	200

Tabla 31. *Divergencia entre los actores*

Grupo	Actores	Convergen en los objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
GRUPO 1	A2-A11	1-6	-400
GRUPO 2	A2-A4-A7-A11	2	-270
GRUPO 3	A4-A7-A8-A11	3	-270
GRUPO 4	A11	4	-70
GRUPO 5	A6	5-27	-170
GRUPO 6	A1	8-16-18	-130
GRUPO 7	A4-A6-A8-A11	11	-300
GRUPO 8	A2-A3-A6-A8-A10-A11	12	-510
GRUPO 9	A1-A2	14-17-28	-450
GRUPO 10	A3	19-23	-170
GRUPO 11	A2-A3	21	-140
GRUPO 12	A3-A5-A6	22	-300
GRUPO 13	A1-A3	25	-170
GRUPO 14	A2-A3-A6-A11	26	-280
GRUPO 15	A1-A3-A5	29	-170
GRUPO 16	A5-A11	30	-200

3.5.1. Objetivos conflictivos

Esto busca formular una serie de acciones que permitan solucionar el conflicto entre los actores involucrados o minimizar el conflicto entre los mismos, esto a partir de la valoraciones y

localización de convergencias y divergencias se establecieron los siguientes objetivos que generaron conflicto; los cuales son los más relevantes y se priorizan para hacer negociación con respecto a todos los conflictivos del sistema así:

Tabla 32. *Objetivos conflictivos*

O3	O3. Destinar los recursos económicos necesarios para la contratación continua de Entrenadores y Formadores
O6	O6. Mejorar el proceso de preparación deportiva, con entrenadores y formadores capacitados que fortalezcan el proceso de los atletas
O29	O29. Contratar los entrenadores durante los 11 meses de cada vigencia
O30	O30. Realizar convenios con los diferentes Institutos Deportivos para fortalecer los procesos de preparación de los deportistas

3.5.2. Negociación de los objetivos

Dentro de los Actores de un Sistema siempre se podrá generar conflicto, por esto es necesario plantear estrategias de cambio que permitan realizar los objetivos estratégicos de las entidades, en este caso del Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER.

El grupo de actores que se tuvieron en cuenta fueron:

1. Gobernación (A1)
2. Deportistas (A2)
3. Junta Directiva (A3)
4. Entrenadores (A4)
5. Ministerio del Deporte (A5)
6. Comité Olímpico (A6)
7. Secretaria de Planeación (A7)
8. Ligas Deportivas (A8)

9. Universidades (A9)
10. Contratistas (A10)
11. Institutos de Deporte (A11)

Tabla 33. *Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto*

Campo de Batalla	Estos Actores se encuentran aliados	Para enfrentarse a estos actores
O3	A1-A2-A3-A5-A6-A9-A10	A4-A7-A8-A11
O6	A1-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	A2-A11
O29	A2-A4-A6-A7-A8-A9-A10-A11	A1-A3-A5
O30	A1-A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9-A10	A5-A11

Tabla 34. *Plan de acción de objetivos conflictivos*

Objetivo	Acciones	Actores Implicados	Responsable
O3. Destinar los recursos económicos necesarios para la contratación continua de Entrenadores y Formadores	1. Realizar estrategias para incrementar los recursos propios del Instituto y así poder aumentar el presupuesto para gastos de inversión 2. Gestionar recursos con la Gobernación de Santander para sector deporte 3. Realizar convenios con entidades del sector privado, buscando mayores recursos para inversión en la formación de deportistas. 4. Promover ordenanzas en la asamblea departamental que destinen recursos al INDERSANTANDER 5. Gestionar recursos con entidades a Nivel Nacional para la formación y preparación de deportistas	A4-A7-A8-A11	Dirección de Indersantander

Objetivo	Acciones	Actores Implicados	Responsable
O6. Mejorar el proceso de preparación deportiva, con entrenadores y formadores capacitados que fortalezcan el proceso de los atletas	1. Realizar la selección de entrenadores basada en su formación académica y resultados deportivos obtenidos. 2. Capacitar a los entrenadores y formadores para tener metodologías innovadoras y actualizadas para el entrenamiento de los deportistas. 3. Mejorar las condiciones laborales de los entrenadores y formadores 4. Mejorar los escenarios deportivos en el Departamento de Santander 5. Mejorar la implementación deportiva de las diferentes disciplinas deportivas	A2-A11	Dirección de Indersantander y Coordinadores de áreas misionales
O29. Contratar los entrenadores durante los 11 meses de cada vigencia	1. Contar con el recurso para contratar a los entrenadores por 11 meses. 2. Agilizar los procesos de selección de los entrenadores 3. Mejorar el proceso de contratación del Instituto 4. Realizar convenios para lograr la continuidad de los entrenadores 5. Gestionar recursos económicos a nivel departamental y nacional	A1-A3-A5	Dirección de Indersantander, Coordinadores de áreas misionales, Oficina Jurídica

Objetivo	Acciones	Actores Implicados	Responsable
O30. Realizar convenios con los diferentes Institutos Deportivos para fortalecer los procesos de preparación de los deportistas	1. Gestionar recursos para realizar convenios que favorezcan el proceso de preparación de los deportistas. 2. Realizar convenios Interinstitucionales para mejorar la preparación de los deportistas del Departamento de Santander 3. Realizar alianzas con otros institutos deportivos para el aprovechamiento de escenarios deportivos 4. Promover eventos deportivos y recreativos en el Departamento de Santander 5. Presentar proyectos innovadores para la formación de deportistas	A5-A11	Dirección de Indersantander,

3.5.3. Construcción de escenario de apuesta

Realizaremos la construcción del árbol de pertinencias teniendo como base la matriz RICE como sigue a continuación.

Tabla 35. *Matriz de Objetivo 1*

Objetivo 1 mejorar el proceso de preparación y evaluación de los deportistas del departamento de Santander, según las necesidades y capacidades de cada uno de ellos.

Reducir	Crear
-Las valoraciones de manera empírica a los deportistas - Los entrenamientos deportivos sin una planeación técnica	-Espacios con desarrollo tecnológico e innovadores para la preparación de los deportistas - Entrenamientos planeados según las capacidades de los deportistas
Incrementar	**Eliminar**

-El personal idóneo para el proceso recuperación de los deportistas -Los equipos tecnológicos para la preparación, evaluación y recuperación de deportistas	-La contratación de personal sin los conocimientos necesarios para la preparación de los deportistas -Espacios no adecuados para las prácticas deportivas

Tabla 36. *Matriz de Objetivo 2*

Objetivo 2 Contratar a los entrenadores y formadores del Indersantander durante 11 meses en cada vigencia para lograr una mejor preparación de los deportistas del departamento.

Reducir	**Crear**
-Los contratos por periodos inferiores a 11 meses -Los entrenadores sin méritos obtenidos	-Oportunidades laborarles dignas para los entrenadores -Planes de bienestar buscando mejorar la calidad de vida de los entrenadores
Incrementar	**Eliminar**
-Los honorarios de los entrenadores según los logros obtenidos -Compromiso y trabajo de los entrenadores	-La rotación de entrenadores -El mal ambiente laboral para los entrenadores

Tabla 37. *Matriz de Objetivo 3*

Objetivo 3 Realizar nuevos convenios con entidades de orden Nacional y Departamental para mejorar el proceso de preparación de los deportistas de Santander

Reducir	**Crear**
-La falta de interés de otras entidades -La demora en la realización de los procesos	-Espacios donde se venda la imagen del instituto -Estrategias para que conozcan a los deportistas del Departamento a nivel Internacional
Incrementar	**Eliminar**
-El interés de entidades de orden nacional -Mejorar los procesos de comunicación	-Los eventos no programados o planeados -Eliminar requisitos no relevantes

Tabla 38. *Matriz de Objetivo 4*

Objetivo 4 Lograr que los proyectos formulados por el Indersantander sean priorizados y cuenten con el recurso necesario para su ejecución.

Reducir	**Crear**
-Los proyectos sin recursos para su financiación -Proyectos que no favorezcan a la población santandereana	-Nuevas fuentes de financiación para los proyectos -Proyectos trasversales con otras secretarias
Incrementar	**Eliminar**
-Los proyectos de interés nacional -El apoyo de la empresa privada	-Eventos que impacten a un grupo poblacional muy pequeño -Que no apunten a metas del PDD

Tabla 39. *Matriz de Objetivo 5*

Objetivo 5 Incrementar para el 2027 en un 100% el presupuesto inicial de inversión del sector deporte de la Gobernación de Santander.

Reducir	**Crear**
-Los gastos de otros sectores -Los contratos innecesarios	-Nuevas fuentes de ingresos -Nuevos ingresos a través del aprovechamiento de escenarios deportivos
Incrementar	**Eliminar**
-El interés del sector privado -Recaudo de los ICLD	-Los gastos de funcionamiento innecesarios -Bajo nivel de recaudo de los ICLD

Tabla 40. *Árbol de pertinencias*

Variable	Objetivo	Acciones
Laboratorio de ciencias del deporte	Mejorar el proceso de preparación y evaluación de los deportistas del Departamento de Santander, según las necesidades y capacidades de cada uno de ellos.	-Las valoraciones de manera empírica a los deportistas -Los entrenamientos deportivos sin una planeación técnica -Espacios con desarrollo tecnológico e innovadores para la preparación de los deportistas -Entrenamientos planeados según las capacidades de los deportistas -El personal idóneo para el proceso recuperación de los deportistas -Los equipos tecnológicos para la preparación, evaluación y recuperación de deportistas -La contratación de personal sin los conocimientos necesarios para la preparación de los deportistas -Espacios no adecuados para las prácticas deportivas
Contratación entrenadores y formadores	Contratar a los entrenadores y formadores del Indersantander durante 11 meses en cada vigencia para lograr una mejor preparación de los deportistas del departamento.	-Los contratos por periodos inferiores a 11 meses -Los entrenadores sin méritos obtenidos -Oportunidades laborarles dignas para los entrenadores -Planes de bienestar buscando mejorar la calidad de vida de los entrenadores -Los honorarios de los entrenadores según los logros obtenidos -Compromiso y trabajo de los entrenadores -La rotación de entrenadores -El mal ambiente laboral para los entrenadores

Variable	Objetivo	Acciones
Convenios	Realizar nuevos convenios con entidades de orden Nacional y Departamental para mejorar el proceso de preparación de los deportistas de Santander	-La falta de interés de otras entidades -La demora en la realización de los procesos -Espacios donde se venda la imagen del instituto -Estrategias para que conozcan a los deportistas del Departamento a nivel Internacional -El interés de entidades de orden nacional -Mejorar los procesos de comunicación -Los eventos no programados o planeados -Eliminar requisitos no relevantes
Formulación de proyectos	Lograr que los proyectos formulados por el Indersantander sean priorizados y cuenten con el recurso necesario para su ejecución.	-Los proyectos sin recursos para su financiación. -Proyectos que no favorezcan a la población santandereana. -Nuevas fuentes de financiación para los proyectos. -Proyectos trasversales con otras secretarias -Los proyectos de interés nacional -El apoyo de la empresa privada -Eventos que impacten a una grupo poblacional muy pequeño -Que no apunten a metas del PDD
Presupuesto	Incrementar para el 2027 en un 100% el presupuesto inicial de inversión del sector deporte de la Gobernación de Santander.	-Los gastos de otros sectores -Los contratos innecesarios - Nuevas fuentes de ingresos -Nuevos ingresos a través del aprovechamiento de escenarios deportivos -El interés del sector privado -Recaudo de los ICLD -Los gastos de funcionamiento innecesarios -Bajo nivel de recaudo de los ICLD

3.5.4. Formulación de acciones estratégicas

Procedemos a realizar la matriz de importancia y gobernabilidad de acuerdo con las cinco variables y sus objetivos priorizadas que analizaremos a continuación:

1. Mejorar el proceso de preparación y evaluación de los deportistas del Departamento de Santander, según las necesidades y capacidades de cada uno de ellos.

2. Contratar a los entrenadores y formadores del Indersantander durante 11 meses en cada vigencia para lograr una mejor preparación de los deportistas del departamento.

3. Realizar nuevos convenios con entidades de orden Nacional y Departamental para mejorar el proceso de preparación de los deportistas de Santander

4. Lograr que los proyectos formulados por el Indersantander sean priorizados y cuenten con el recurso necesario para su ejecución.

5. Incrementar para el 2027 en un 100% el presupuesto inicial de inversión del sector deporte de la Gobernación de Santander.

Tabla 41. *Acciones estratégicas*

Objetivo	No acc	Acción	Importancia	Gobernabilidad
Mejorar el proceso de preparación y evaluación de los deportistas del Departamento de Santander, según las necesidades y capacidades de cada uno de ellos.	**A1**	Realizar las valoraciones de manera empírica a los deportistas	3	3
	A2	Realizar los entrenamientos deportivos sin una planeación técnica	3	1
	A3	Crear espacios con desarrollo tecnológico e innovadores para la preparación de los deportistas	3	3
	A4	Plantear entrenamientos planeados según las capacidades de los deportistas	4	3
	A5	Contratar el personal idóneo para el proceso recuperación de los deportistas	4	5
	A6	Adquirir los equipos tecnológicos para la preparación, evaluación y recuperación de deportistas	3	1
	A7	Realizar la contratación de personal sin los conocimientos necesarios para la preparación de los deportistas	3	5
	A8	Crear espacios no adecuados para las prácticas deportivas	3	5
Contratar a los entrenadores y formadores del Indersantander durante 11 meses en cada vigencia para lograr una mejor preparación de los deportistas del departamento.	**A9**	Realizar los contratos por periodos inferiores a 11 meses	3	3
	A10	Contratar entrenadores sin méritos obtenidos	2	5
	A11	Fomentar oportunidades laborarles dignas para los entrenadores	3	3
	A12	Crear Planes de bienestar buscando mejorar la calidad de vida de los entrenadores	3	3

Objetivo	No acc	Acción	Importancia	Gobernabilidad
	A13	Pagar honorarios de los entrenadores según los logros obtenidos	2	3
	A14	Mantener el compromiso y trabajo de los entrenadores	3	1
	A15	Realizar la rotación de entrenadores	2	3
	A16	Propiciar el mal ambiente laboral para los entrenadores	3	3
Realizar nuevos convenios con entidades de orden Nacional y Departamental para mejorar el proceso de preparación de los deportistas de Santander	**A17**	Eliminar la falta de interés de otras entidades	2	1
	A18	Disminuir la demora en la realización de los procesos	2	5
	A19	Propiciar espacios donde se venda la imagen del instituto	3	5
	A20	Crear estrategias para que conozcan a los deportistas del Departamento a nivel Internacional	3	3
	A21	Motivar el interés de entidades de orden nacional	3	1
	A22	Mejorar los procesos de comunicación	3	3
	A23	No realizar los eventos no programados o planeados	3	3
	A24	Eliminar requisitos no relevantes	2	5
Lograr que los proyectos formulados por el Indersantander sean priorizados y cuenten con el recurso necesario para su ejecución.	**A25**	Formular los proyectos sin recursos para su financiación	2	3
	A26	Promover proyectos que no favorezcan a la población santandereana	2	3
	A27	Crear nuevas fuentes de financiación para los proyectos	3	1

Objetivo	No acc	Acción	Importancia	Gobernabilidad
	A28	Realizar proyectos trasversales con otras secretarias	3	3
	A29	Promover proyectos de interés nacional	3	1
	A30	Incentivar apoyo de la empresa privada	2	1
	A31	Realizar eventos que impacten a un grupo poblacional muy pequeño	2	3
	A32	Realizar eventos que no apunten a metas del PDD	4	5
Incrementar para el 2027 en un 100% el presupuesto inicial de inversión del sector deporte de la Gobernación de Santander.	**A33**	Eliminar los gastos de otros sectores	4	1
	A34	Evitar los contratos innecesarios	4	3
	A35	Buscar nuevas fuentes de ingresos	4	1
	A36	Generar nuevos ingresos a través del aprovechamiento de escenarios deportivos	3	5
	A37	Motivar el interés del sector privado	2	3
	A38	Incrementar el recaudo de los ICLD	3	1
	A39	Eliminar los gastos de funcionamiento innecesarios	4	1
	A40	Evitar el bajo nivel de recaudo de los ICLD	4	1

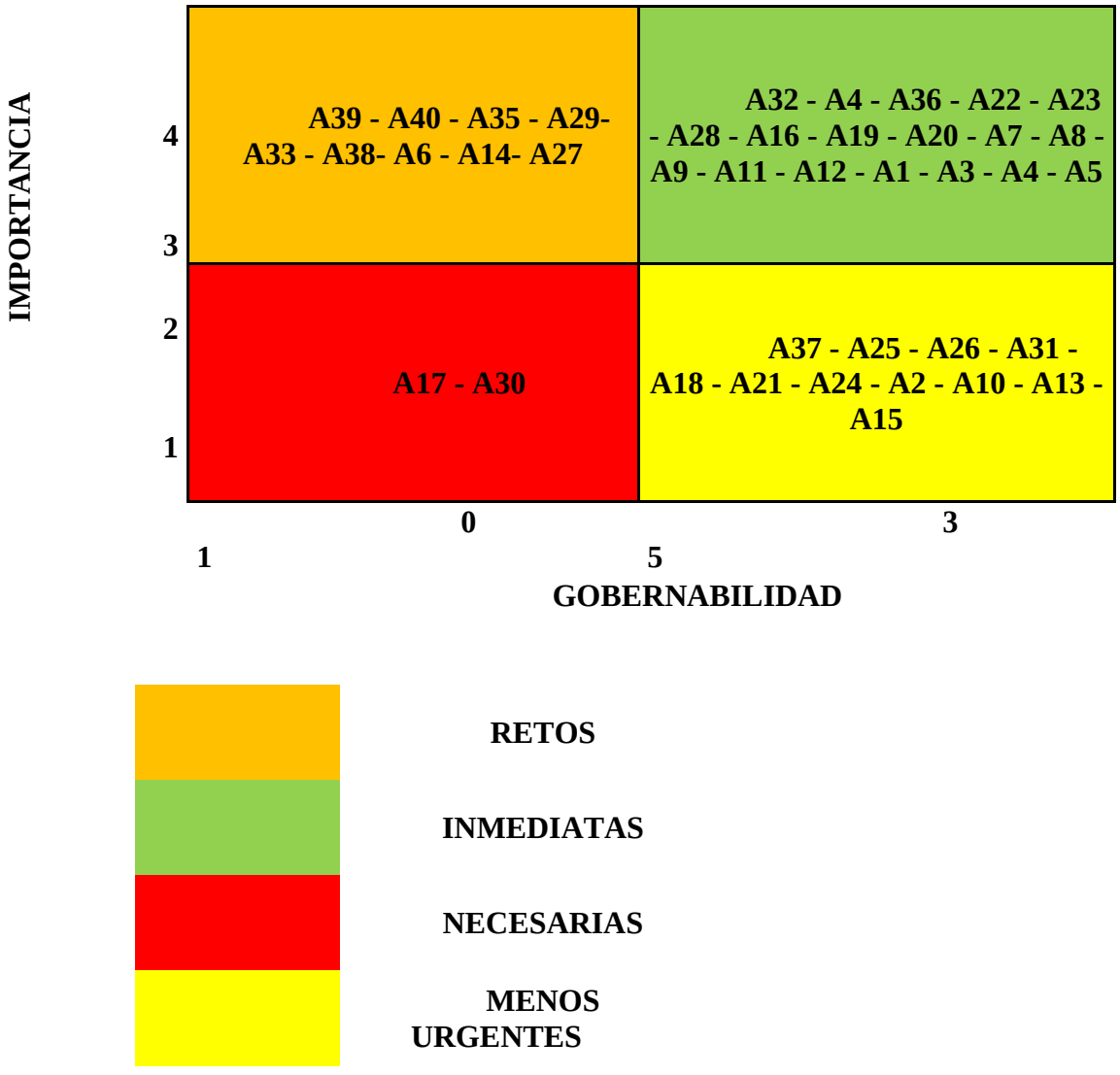
Cada valor tiene el significado de la siguiente manera: Valores

Importancia		**Gobernabilidad**	
1	No es importante	**0**	Nulo
2	Poco importante	**1**	Débil
3	Importante	**3**	Moderado
4	Muy Importante	**5**	Fuerte

3.5.5. Matriz IGO

Realizaremos la matriz IGO con el fin de encontrar las acciones inmediatas, a mediano plazo y las que no tienen tanta importancia de acuerdo con las calificaciones tal como se relaciona en la figura que se presenta a continuación.

Tabla 42. *Matriz IGO*



3.5.6. Consolidación árbol de pertinencias

Una vez realizada la matriz IGO tenemos las acciones que tenemos que emprender de forma inmediata para dar así cumplimiento a la planeación estratégica del Instituto Departamental de Recreación y Deportes INDERSANTANDER de la siguiente manera.

Tabla 43. *Acciones Inmediatas*

Objetivo	**No acc**	**Acciones inmediatas**
Mejorar el proceso de preparación y evaluación de los deportistas del Departamento de Santander, según las necesidades y capacidades de cada uno de ellos.	**A1**	Realizar las valoraciones de manera empírica a los deportistas
	A3	Crear espacios con desarrollo tecnológico e innovadores para la preparación de los deportistas
	A4	Plantear entrenamientos planeados según las capacidades de los deportistas
	A5	Contratar el personal idóneo para el proceso recuperación de los deportistas
	A7	Realizar la contratación de personal sin los conocimientos necesarios para la preparación de los deportistas
	A8	Crear espacios no adecuados para las prácticas deportivas
Contratar a los entrenadores y formadores del Indersantander durante 11 meses en cada vigencia para lograr una mejor preparación de los deportistas del departamento.	**A9**	Realizar los contratos por periodos inferiores a 11 meses
	A11	FOMENTAR Oportunidades laborarles dignas para los entrenadores
	A12	Crear Planes de bienestar buscando mejorar la calidad de vida de los entrenadores
	A16	Propiciar el mal ambiente laboral para los entrenadores
Realizar nuevos convenios con entidades de orden Nacional y Departamental para mejorar el proceso de preparación de los deportistas de Santander	**A19**	Propiciar espacios donde se venda la imagen del instituto
	A20	Crear estrategias para que conozcan a los deportistas del Departamento a nivel Internacional
	A22	Mejorar los procesos de comunicación
	A23	No realizar los eventos no programados o planeados

Objetivo	No acc	Acciones inmediatas
Lograr que los proyectos formulados por el Indersantander sean priorizados y cuenten con el recurso necesario para su ejecución.	**A28**	Realizar proyectos trasversales con otras secretarias
	A32	Realizar eventos que no apunten a metas del PDD
Incrementar para el 2027 en un 100% el presupuesto inicial de inversión del sector deporte de la Gobernación de Santander.	**A34**	Evitar los contratos innecesarios
	A36	Generar nuevos ingresos a través del aprovechamiento de escenarios deportivos

Tabla 44. *Acciones a Mediano Plazo*

Objetivo	No acc	Acciones a mediano plazo
Mejorar el proceso de preparación y evaluación de los deportistas del Departamento de Santander, según las necesidades y capacidades de cada uno de ellos.	**A6**	Realizar las valoraciones de manera empírica a los deportistas
Contratar a los entrenadores y formadores del Indersantander durante 11 meses en cada vigencia para lograr una mejor preparación de los deportistas del departamento.	**A14**	Crear espacios con desarrollo tecnológico e innovadores para la preparación de los deportistas
Lograr que los proyectos formulados por el Indersantander sean priorizados y cuenten con el recurso necesario para su ejecución.	**A27**	Plantear entrenamientos planeados según las capacidades de los deportistas
	A29	Contratar el personal idóneo para el proceso recuperación de los deportistas
Incrementar para el 2027 en un 100% el presupuesto inicial de inversión del sector deporte de la Gobernación de Santander.	**A33**	Realizar la contratación de personal sin los conocimientos necesarios para la preparación de los deportistas
	A35	Crear espacios no adecuados para las prácticas deportivas
	A38	Realizar los contratos por periodos inferiores a 11 meses
	A39	Fomentar Oportunidades laborarles dignas para los entrenadores
	A40	Crear Planes de bienestar buscando mejorar la calidad de vida de los entrenadores

Tabla 45. *Tablero de control*

Visión consolidar los procesos instituto departamental de recreación y deportes Indersantander, para que los deportistas que representen al departamento de Santander en los juegos nacionales 2027 puedan ascender en la tabla de medallería ocupando uno de los 3 primeros lugares.				Comportamiento del indicador				Tema estratégico consolidar al instituto departamental de recreación y deportes Indersantander, para que los deportistas que representen al departamento en los juegos nacionales 2027 puedan ascender en la tabla de medallería ocupando uno de los 3 primeros lugares.	
Variable	Indicador	Objetivo	Frecuencia de medición	Iniciativas	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Contratación de entrenadores y formadores	No de entrenadores y formadores contratados	Contratar a los entrenadores y formadores del Indersantander durante 11 meses en cada vigencia para lograr una mejor preparación de los deportistas del departamento.	Anual	A9	Realizar los contratos a 11 meses	Realizar los contratos a 10 meses	Realizar los contratos a 6 meses	100%	Inder
				A11	Realizar los contratos a 11 meses	Realizar los contratos a 10 meses	Realizar los contratos a 6 meses	100%	Inder
				A12	Crear un plan de bienestar para todos los entrenadores	Crear un plan de bienestar para para el 50 % de los entrenadores	No crear un plan de bienestar para los entrenadores	100%	Inder
				A16	Propiciar un buen ambiente laboral	Na	No propiciar un buen ambiente laboral	100%	Inder

Convenios	No de convenios realizados	Realizar nuevos convenios con entidades de orden nacional y departamental para mejorar el proceso de preparación de los deportistas de Santander	Anual	A19	Vender la imagen del instituto 3 ventas	Vender la imagen del instituto 1 venta	No vender la imagen del instituto	100%	Inder
				A20	Estrategias publicitarias para 5 deportistas	Estrategias publicitarias para 3 deportistas	Estrategias publicitarias para 1 deportistas	100%	Inder
				A22	Mejorar al 100 % la comunicación del instituto	Mejorar al 50 % la comunicación del instituto	Mejorar al 10 % la comunicación del instituto	100%	Inder
				A23	Planear y realizar todos los eventos	Planear y realizar el 70 % de los eventos	Planear y realizar el 10 % de los eventos	100%	Inder
Formulación de proyectos	No de proyectos formulados	Lograr que los proyectos formulados por el Indersantander sean priorizados y cuenten con el recurso necesario para su ejecución.	Anual	A28	Realizar 5 proyectos trasversales	Realizar 3 proyectos trasversales	Realizar 1 proyectos trasversales	100%	Inder
				A32	Que el 100 % de los proyectos apunten a las metas del pdd	Que el 90 % de los proyectos apunten a las metas del pdd	Que el 80 % de los proyectos apunten a las metas del pdd	100%	Inder
Presupuesto	Total del presupuesto	Incrementar para el 2027 en un 100% el	Anual	A34	Evitar al 100 %	Na	Na	100%	Inder

	presupuesto inicial de inversión del sector deporte de la gobernación de Santander.		contratos innecesario				
		A36	Realizar el alquiler de los escenarios deportivos (5)	Realizar el alquiler de los escenarios deportivos (3)	Realizar el alquiler de los escenarios deportivos (1)	100%	Inder

4. Conclusiones

Por medio de este Plan prospectivo el Instituto Departamental de Recreación y deportes INDERSANTANDER, puede evidenciar cuales son los mejores escenarios para el mejoramiento de los procesos en cuanto a las áreas de planeación, financiera y de presupuesto, para lograr posicionarse dentro de las mejores instituciones públicas deportivas del país.

Logramos evidenciar las variables exógenas y endógenas más significativas para el desarrollo del plan prospectivo y cuáles serían las mejores estrategias que se deben utilizar y mejorar para lograr las metas trazadas del instituto dentro del PDD, de igual manera pudimos evidenciar con que herramientas se cuenta para que los deportistas del Departamento de Santander logren posicionarse dentro de los primeros lugares del podio en los Juegos Nacionales 2027, alcanzando sus metas personales y dejando en alto el nombre del departamento al igual que el del instituto.

Recomendamos al área encargada del INDERSANTANDER realizar un análisis presupuestal para buscar implementar el plan prospectivo llevado a cabo en esta investigación ya que con esto se podrá lograr un mejor funcionamiento y cumplimiento de las metas futuras.

Referencias

Astigarraga, E. (2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 13-29.

Balbi, E. (2008). *Metodología de la investigación de futuros:*. Buenos Aires: CELGYP y The millennium project.

Cruzat Prince, S. (6 de Enero de 2014). *Inteligencia prospectiva*. Obtenido de https://inteligenciaprospectiva.wordpress.com/

David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica.* México: Pearson Educación.

Gil, B. (2005). Inteligencia científica, tecnológica y regional, Manual del participante del Diplomado Regional en Gestión del Conocimiento. Bogotá: Unisabana-Colciencias.

Godet, M. (2001). Creating Futurus. London: Economica.

Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Paris: PROSPEKTIKER.

Godet, M. (2010). *Método de prospectiva*. Obtenido de http://es.laprospective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/70-Smic-Prob-Expert.html

Indersantander, I. D. (2019). Obtenido de http://www.indersantander.gov.co/historia.html

Jouvenel, H. (1993). La Démarche Prospective. Un bref guide méthodologique. Futuribles. *Futuribles*, 51,69.

Mera, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro.

Michele Godet, P. D. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios.* DUNOD.

Ministerio del Deporte-Mindeporte. (Octubre de 2022). Obtenido de https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte

Paez Baena, G. (Agosto de 2015). Planeación prospectiva estrategica teorias metodológicas y buenas practicas en América Latina. México DC, México DC.

Peñarroya, M. (2020). Obtenido de https://www.montsepenarroya.com/

Salazar, A. L. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*.

Tobon, J. I. (2014). *Estrategia y prospectiva*. Obtenido de http://estrategiayprospectiva.blogspot.com/2014/08/los-arboles-de-competencia.html

Touraine, A. (1984). *Le retour de l'acteur, essai de sociologie"*. Paris, Francia: Fayard.