

Plan prospectivo estratégico del Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo

2021 - 2024

José Felipe Álvarez Mancipe, Iván Camilo Chinome Martínez

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

Director

Darío Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Ciencias de la Salud

Especialización Administración Deportiva

2021

Contenido

Introducción.....	9
1. Marco teórico	11
1.1. La prospectiva, una herramienta estratégica en las organizaciones.....	11
1.2. La prospectiva en Colombia y américa latina.....	15
1.3. Herramientas prospectivas	18
1.4. Matriz DOFA	18
1.5. Árbol de competencias.....	19
1.6. Análisis estructural.....	20
1.7. Listado de variables	20
1.8. Análisis de escenarios	21
1.9. Árbol de pertinencia.....	22
2. Objetivos	23
2.1. Objetivo general.....	23
2.2. Objetivos específicos	23
3. Reseña	24
4. Capítulo de planeación estratégica	29
4.1. Definición del sistema.....	29
4.1.1. Misión.....	29
4.1.2. Visión.....	29
4.1.3. Filosofía de la entidad.....	31
4.1.4. Competencias esenciales.....	31
4.1.5. Matriz de macro segmentación	32
4.1.6. Postura ética	33
4.2. Análisis interno	34
4.2.1. Árbol de competencias	34
4.2.2. Evaluación de factores internos y análisis del resultado.....	38
4.2.3. Listado de variables internas	40
4.2.4. Análisis tendencial de variables endógenas LFJDM	41
4.3. Análisis del sector (fuentes secundarias)	47
4.4. Análisis del macro entorno	50

4.4.1.	<i>PESTEL</i>	51
4.4.2.	<i>Evaluación de factores externos</i>	55
4.5.	Postura estratégica de la organización.	58
4.5.1.	<i>Matriz interna – externa</i>	58
4.5.2.	<i>Matriz PEYEA</i>	59
4.6.	Formulación de la estrategia.	62
4.6.1.	<i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa</i>	62
5.	Capítulo prospectiva.....	69
5.1.	Planteamiento del problema.....	69
5.2.	Análisis estructural.....	70
5.2.1.	<i>Listado de variables</i>	70
5.2.2.	<i>Software MICMAC</i>	72
5.2.3.	<i>Listado de variables estratégicas</i>	76
5.3.	Diseño y construcción de escenarios	77
5.3.1.	<i>Software SMIC</i>	77
5.3.2.	<i>Perfil de los expertos</i>	79
5.3.3.	<i>Presentación de escenarios posibles</i>	80
5.3.4.	<i>Causa efecto de los escenarios</i>	87
5.4.	Construcción del escenario a puesta	92
5.4.1.	<i>Matriz RICE y formulación de acciones estratégicas</i>	92
5.4.2.	<i>Matriz IGO</i>	92
5.4.3.	<i>Consolidación del árbol de pertinencias</i>	103
6.	Conclusiones	109
7.	Recomendaciones.....	110
	Referencias	112

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis de la Misión</i>	29
Tabla 2 <i>Análisis de la Visión</i>	30
Tabla 3 <i>Análisis de la Filosofía de la Entidad</i>	31
Tabla 4 <i>Análisis de Competencias Esenciales</i>	31
Tabla 5 <i>Postura Ética</i>	33
Tabla 6 <i>Árbol de Competencias</i>	35
Tabla 7 <i>Matriz MEFI</i>	38
Tabla 8 <i>Listado de Variables Internas</i>	40
Tabla 9 <i>Análisis Tendencial de Fortalezas Área Administrativa y Mercadeo</i>	41
Tabla 10 <i>Análisis Tendencial de Fortalezas Área Financiera y Escenarios Deportivos</i>	44
Tabla 11 <i>Análisis Tendencial de Debilidades</i>	45
Tabla 12 <i>Matriz PESTEL (Político)</i>	51
Tabla 13 <i>Matriz PESTEL (Económico, Social)</i>	52
Tabla 14 <i>Matriz PESTEL (Tecnológico, Legal)</i>	54
Tabla 15 <i>Análisis Matriz EFE</i>	55
Tabla 16 <i>Calificación Matriz PEYEA</i>	60
Tabla 17 <i>Matriz MPEC</i>	65
Tabla 18 <i>Listado de Variables</i>	71
Tabla 19 <i>Listado de Variables Estratégicas</i>	76
Tabla 20 <i>Listado de Variables SMIC</i>	78
Tabla 21 <i>Escenarios</i>	88
Tabla 22 <i>Causas y Consecuencias Del Escenario Optimista</i>	88

Tabla 23 <i>Causas Y Consecuencias Del Escenario Alterno</i>	90
Tabla 24 <i>Causas Y Consecuencias Del Escenario Pesimista</i>	91
Tabla 25 <i>Análisis RICE Para El Objetivo Estratégico (Objetivo 1)</i>	93
Tabla 26 <i>Análisis RICE Para El Objetivo Estratégico (Objetivo 2)</i>	94
Tabla 27 <i>Análisis RICE Para El Objetivo Estratégico (Objetivo 3)</i>	95
Tabla 28 <i>Análisis RICE Para El Objetivo Estratégico (Objetivo 4)</i>	96
Tabla 29 <i>Análisis RICE Para El Objetivo Estratégico (Objetivo 5)</i>	97
Tabla 30 <i>Árbol de Pertinencia</i>	105

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Matriz de Macro Segmentación</i>	32
Figura 2 <i>Matriz Interna – Externa</i>	58
Figura 3 <i>Matriz PEYEA</i>	60
Figura 4 <i>Matriz de Evaluación MICMAC</i>	72
Figura 5 <i>Plano de Influencias Directas</i>	73
Figura 6 <i>Plano de Influencias Indirectas</i>	74
Figura 7 <i>Plano de Desplazamientos</i>	75
Figura 8 <i>Histograma del Software – Conjunto de Expertos</i>	80
Figura 9 <i>Histograma del Software – Iván Camilo Chinome</i>	81
Figura 10 <i>Histograma del Software – Joaquín Antonio Perea Lara</i>	82
Figura 11 <i>Histograma del Software – Jennifer Carolina Camargo</i>	83
Figura 12 <i>Histograma del Software – Álvaro Cipagauta</i>	84
Figura 13 <i>Histograma del Software – Andrea Liseth Gil León</i>	85
Figura 14 <i>Histograma del Software – Escenarios en Forma de Matriz.</i>	86
Figura 15 <i>Análisis Matriz IGO. Variable Estratégica Deporte para Todos.</i>	98
Figura 16 <i>Análisis Matriz IGO. Variable Estratégica Accesibilidad</i>	99
Figura 17 <i>Análisis Matriz IGO. Variable Estratégica Organización De Eventos.</i>	100
Figura 18 <i>Análisis Matriz IGO. Variable Estratégica Talento Humano.</i>	101
Figura 19 <i>Análisis Matriz IGO. Variable Estratégica Agenda Deportiva.</i>	102

Resumen

El Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo, es una entidad de nivel descentralizado con autonomía administrativa, Personería Jurídica y Patrimonio independiente integrantes del Sistema Nacional del Deporte y ejecutor del Plan Nacional del Deporte la Recreación y la Educación Física en los términos de la Ley 181 del 18 de enero de 1995. El proyecto denominado “Plan prospectivo estratégico del Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo” tiene el propósito de proyectar a la entidad como pionero en el orden deportivo en la provincia del Tundama, con el trabajo mancomunado de un excelente talento humano profesional y capacitado, fortalecimiento de procesos misionales y variada agenda deportiva.

A través de plan prospectivo estratégico queremos conocer las diferentes variables que se pueden mejorar y potenciar para cumplir con nuestros objetivos, enfocaremos nuestros esfuerzos en fortalecer nuestras debilidades y aportar al desarrollo del deporte de la región.

Para lo anterior se analiza el entorno, las variables internas y externas de la entidad, se tienen en cuenta las debilidades y fortalezas, se plasman unos escenarios futuros y definimos el mejor camino para posicionar a la entidad capital deportiva de la región.

Palabras claves: Ente Deportivo Municipal, Plan Prospectivo, Deporte, Recreación, Educación Física.

Abstract

The Municipal Sports Entity of Santa Rosa de Viterbo, is a decentralized entity with administrative autonomy, Legal Status and independent Patrimony, members of the National Sports System and executor of the National Plan for Sports, Recreation and Physical Education in terms of the Law 181 of January 18, 1995. The project called "Strategic prospective plan of the Municipal Sports Entity of Santa Rosa de Viterbo" has the purpose of projecting the entity as a pioneer in the sports order in the province of Tundama, with the joint venture of a excellent professional and trained human talent, strengthening missionary processes and varied sports agenda.

Through the strategic prospective plan we want to know the different variables that can be improved and strengthened to meet the objectives, we will focus our efforts on strengthening our weaknesses and contributing to the development of sport in the region.

For the above, the environment, the internal and external variables of the entity are analyzed, the weaknesses and strengths are taken into account, future scenarios are reflected and we define the best way to position a sports capital entity in the region.

Keyword: Municipal Sports Entity, Prospective Plan, Sports, Recreation, Physical Education.

Introducción

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

Teniendo en cuenta que los Entes Deportivos Municipales se crean como establecimientos públicos y para su dirección y administración, estará conformado por una Junta Directiva y un Director que será su representante legal, contando con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente, así:

Personería Jurídica. En el acto de creación del Establecimiento Público lleva implícita la Personería Jurídica, por lo tanto, no requiere ser solicitada ante ninguna entidad.

Autonomía Administrativa. Significa que el Director del Ente, el cual es el representante legal del mismo, es autónomo en el manejo administrativo, salvo algunas restricciones que los estatutos le impongan a favor de la Junta Directiva. El Director debe ser nombrado por el Alcalde Municipal y su cargo es de libre nombramiento y remoción.

Patrimonio Independiente. Constituido como bienes o fondos públicos comunes, o con el producto de impuestos, tasas o contribuciones de estimación especial, tal como lo consagra el artículo 75 de la Ley 181 de 1.995.

Las juntas directivas. Los entes deportivos municipales o distritales que creen los Concejos, no podrán exceder de cinco (5) miembros y contarán con un (1) representante del Alcalde, un (1) representante del sector educativo del municipio o distrito, uno (1) de clubes o comités deportivos, un (1) representante de las organizaciones campesinas o veredales de deportes y un (1) representante del ente deportivo departamental.

El Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo fue creado mediante el “ACUERDO 0000006 DEL 16 DE MAYO DEL 1996, por medio del cual se Incorpora la actual Junta Municipal de Deportes como Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo.

Para el desarrollo de su objeto la Junta de Deportes, atenderá las disposiciones de la Ley 181 de 1995, especialmente los objetivos generales y rectores, los principios fundamentales, las definiciones y mandatos legales contenidos en ella. El objeto de la Junta de Deportes y Recreación es generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, la educación física y la educación extraescolar como contribución al Desarrollo integral del individuo para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Santa Rosa de Viterbo.

Es indispensable diseñar un plan prospectivo estratégico, teniendo en cuenta que la ubicación geográfica del municipio, el turismo, sus exponentes y dirigentes deportivos con reconocimiento nacional, hacen de Santa Rosa de Viterbo una vitrina deportiva para toda la región, son aspectos importantes de resaltar y fortalecer. Lastimosamente el deporte Santarroseño no ha podido emerger, debido a la falta de visión, poco apoyo por parte de las administraciones municipales, del sector privado y de los mismos habitantes.

1. Marco teórico

1.1. La prospectiva, una herramienta estratégica en las organizaciones

A lo largo del tiempo el ser humano ha tratado de pronosticar aquello que está por venir, así pues, desde la antigüedad han surgido técnicas como las runas, la oniromancia, el oráculo o la más utilizada en múltiples culturas: la astrología, si bien estos métodos no cuentan con una base científica, evidencian la curiosidad que ha suscitado la posibilidad de predecir el futuro, pero ¿qué es el futuro? como lo señalan Medina y Ortegón¹ (2006) la raíz latina de la palabra futuro significa “algo que no es aún y no está en ninguna parte” por tanto, es una dimensión en la que se pueden construir alternativas contradictorias o complementarias.

Decoufle (como se citó en Medina y Ortegón, 2006) expone tres alternativas de representación del futuro en la historia: el futuro como destino, como porvenir y como devenir; con base en esta última surgen los estudios actuales, particularmente aquellos desarrollados a partir de los años 40 los cuales abarcan distintos enfoques como la planeación por escenarios, previsión, planeación estratégica y la prospectiva; todos surgen de la necesidad de hacer frente a los grandes y acelerados cambios que ha tenido el mundo en todos sus ámbitos y pretenden ser una herramienta para reducir la incertidumbre a través de los indicios que proporciona el hoy.

La competitividad y la transformación a nivel global en ámbitos sociales, tecnológicos, ambientales y económicos exigen de parte de todos los actores del ecosistema una actitud dinámica que les permita anticiparse a las nuevas realidades, en virtud de ello se considera a la prospectiva como uno de los métodos más proactivos dentro de los estudios futuros, de gran utilidad para gobiernos y empresas en su toma de decisiones, tal como se verá más adelante.

¹ Medina, J. y Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Publicación de las Naciones Unidas, Serie Manuales, 51.

Para abordar la prospectiva primero es necesario conocer su origen; como antecedente principal se encuentra el surgimiento de los estudios futuros después de la Segunda Guerra Mundial, aplicados a la tecnología con el objetivo de ganar la Guerra Fría y a las ciencias sociales para tratar de edificar un futuro colectivo. El termino prospectiva se le atribuye a la escuela francesa de la mano de Gaston Berger² (1964) quien la define como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”, igualmente reconocido por la fundación del Centro Internacional de Prospectiva junto con André Gros. Más adelante aparecería Michel Godet un importante exponente de la prospectiva estratégica, una de las aplicaciones más conocidas de la prospectiva. En cuanto a su aparición a nivel geográfico señala Mera³ (2014):

“Los primeros estudios en prospectiva se dieron en Estados Unidos y Francia, luego siguieron en Japón, Alemania, Holanda, Reino Unido, España, Austria, Corea del Sur, Irlanda, Australia, Brasil y Hungría. En la actualidad, Japón sigue haciendo ejercicios de prospectiva tecnológica cada cinco años, y Holanda, que tiene también una larga tradición en la práctica de la prospectiva tecnológica a nivel sectorial, institucional o empresarial, lo hace de manera descentralizada. En el resto de los países, como en América Latina (Argentina, Brasil, Colombia, Cuba y México), se trata de una práctica que puede decirse que comienza en los años noventa, aunque con antecedentes en la década de los setenta.” (p. 93)

Es así como la prospectiva nace de la necesidad de generar estrategias para prevenir daños futuros tomando control sobre el ahora, resaltando la importancia de la anticipación, la visión a

² Futurista francés, pero también un industrial, filósofo y gerente estatal. Es conocido principalmente por su análisis notablemente lúcido de la fenomenología de Edmund Husserl y por sus estudios sobre la estructura del personaje

³ Mera, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro.

largo plazo y la participación de los actores asociados a la construcción del mañana; aunados con ciencias como la teoría económica, el pensamiento filosófico y la investigación.

Cuando se habla de prospectiva es necesario tener claro que “no es sinónimo de adivinación, sino una herramienta de construcción del futuro” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2013). Fundamentados en esta premisa, autores como Ben Martin (como se cita en Mera, 2014) la define como:

El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro a largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigaciones estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales.

Por otra parte, Pineda⁴ (2013) manifiesta que para entenderla, “hay que verla más como una herramienta metodológica que usada adecuadamente permite elucubrar posibles escenarios sobre los cuales definir líneas estratégicas de acción y por tanto tomar decisiones que impacten positivamente el área de análisis”.

Una de las principales ventajas de la prospectiva radica en manejar una visión integral, pues atiende tanto lo cualitativo como lo cuantitativo de forma sistémica y esto le permite tener una visión más amplia para la identificar alternativas futuras. Adicionalmente involucra a los actores, es participativa, dinámica, plantea estructuras evolutivas y orientadas a la acción, lo que genera las condiciones propicias para ser utilizada en ámbitos sociales, gubernamentales y empresas de todos los sectores.

⁴ Pineda, L. (2013). Prospectiva estratégica en la gestión del conocimiento: Una propuesta para los grupos de investigación colombianos

En cuanto al sector empresarial se refiere, Godet⁵(1993) identifica cuatro tipos de actitudes en los dirigentes: la del avestruz, una actitud pasiva que tiende a ignorar los cambios; la del bombero, reacciona cuando ocurre el cambio; la del asegurador o preactividad, aquellos que se preparan para el cambio y la del conspirador, es proactivo y anticipa las amenazas y oportunidades. En este orden de ideas las actitudes ideales para liderar una organización serán la preactiva y la proactiva, sin embargo, en el ámbito empresarial están ampliamente presentes las primeras dos pues mientras no se tengan inconvenientes todo va a funcionar.

Un perfecto ejemplo es la situación que se vive con el COVID-19, muchas empresas se han visto afectadas, pues no contaban con planes alternos para afrontar emergencias y allí se evidencia que es mejor anticiparse que recuperarse.

En este sentido, la prospectiva resulta una herramienta de alta utilidad para la generación de estrategias y la toma de decisiones al interior de las compañías, pues no solo se identifican amenazas y oportunidades futuras, también permite aumentar el grado de elección a través de variadas políticas y acciones planteadas, que a su vez conllevan a disminuir el nivel de riesgo.

Para que lo planteado anteriormente funcione y se pueda obtener un resultado de calidad e innovador, se debe tener en cuenta el capital humano en todos los niveles de la organización y cada participante debe tener claro el propósito de sus funciones dentro del plan general. Aunque la prospectiva se caracterice por la anticipación, el éxito de esta depende de la apropiación de cada uno de estos actores, pues son ellos quienes lo llevarán a la acción.

Es importante resaltar que la prospectiva se trabaja como un proceso, que al final permitirá reconocer el mejor futuro para la organización, como lo mencionan Miklos y Tello⁶ (2007), este se desarrolla primero como un “acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y

⁵ Godet, M. (1993). De l'anticipation à l'action Manuel de prospective et de stratégie.

⁶ Miklos, T. y Tello, M. (2007). Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro.

una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir”. En el análisis prospectivo se trabajan las acciones del presente en función del futuro deseado, probable y posible, sin dejar de lado los conocimientos del pasado y el presente.

Ahondando un poco más en el ámbito empresarial, resulta de gran relevancia el uso de herramientas disruptivas que permitan a las organizaciones estar preparadas para atenuar e incluso sacar provecho del impacto que están generando los grandes cambios a nivel social, ambiental, económico, político y tecnológico; aquí es donde juega un papel fundamental la prospectiva, pues frente a herramientas más comunes las cuales visualizan un único escenario, ésta permite visualizar los posibles futuros en cada ámbito y así encontrar las estrategias apropiadas para alcanzar el futuro deseado.

Ahora bien, estas características abren una amplia gama de posibilidades para los encargados de la toma de decisiones a nivel organizacional y competitivo tales como: la definición de objetivos, la estructura organizacional, estructura financiera, lanzamiento de productos, sistemas integrados de producción, exportaciones, servicios e inversión.

1.2. La prospectiva en Colombia y América Latina

Existen diversas opiniones sobre el origen de los estudios futuros en América Latina, algunos autores consideran que sucedió en la década de los sesenta, mientras que otros estudiosos del tema como Alonso (como se citó en CEPAL, 2020) identifica tres hitos de este proceso:

El séptimo Congreso de la Sociedad Interamericana de planificación realizado en 1969 en Lima con el fin de reflexionar sobre posible situación regional en el año 2000; en 1975, la

creación en México de la Fundación Javier Barros Sierra, primera institución regional dedicada exclusiva y sistemáticamente a la prospectiva, y la publicación en 1977 de ¿Catástrofe o nueva sociedad? Modelo mundial latinoamericano de la Fundación Bariloche de Argentina. (p. 15).

A partir de los años noventa surgen destacados exponentes del tema en toda Latinoamérica, como Jorge Bernstein en Argentina, Francisco José Mojica y Javier Medina Vásquez en Colombia, Alfredo González en Cuba y Guillermina Baena Paz en México. Además se destaca la creación de diferentes laboratorios prospectivos.⁷

En el caso de Colombia, la creación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología junto con el Fondo Colombiano de Investigaciones Científicas y Proyectos Especiales “Francisco José de Caldas” (Colciencias) marcó un hito en el desarrollo de la prospectiva pues “entre 1969 y 1971 funciona en este organismo la División de Desarrollo Tecnológico y Prospectiva, y se conforma el Grupo Año 2000, instancia en que se convoca la comisión de los 100 sabios para el pensamiento de largo plazo”. (Hena y Jaramillo, 2015⁸). Continuado con su labor, en el año de 1985 nace el primer Programa nacional de prospectiva (PNP), cuya segunda aparición surge a principios de siglo. En los últimos 15 años se han desarrollado varias iniciativas a nivel nacional y ha aumentado la formación de prospectivistas gracias a la creación de grupos de investigación y programas académicos.

Francisco José Mojica es el principal exponente de la prospectiva en Colombia, doctor en ciencias humanas de la Universidad de París V “René Descartes” y realizó sus estudios de postdoctorado en “Prospectiva y Estrategia” de la mano del profesor Michel Godet en el Lipsor de París. Entre su trabajo destaca la adaptación del modelo prospectivo estratégico al entorno

⁷ Mojica, F. J. (2008). Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

⁸ Hena, L. y Jaramillo, M. (2015). La prospectiva en Colombia. Un relato de esperanza-acción con altibajos.

latinoamericano, que derivó en dos modelos: el básico, usado en pequeñas empresas o que no cuentan con mucho tiempo y el modelo complejo, pensado para casos que requieren mayor profundidad.

A través de este trabajo el doctor Mojica le brinda una herramienta clave a todo el sector empresarial latinoamericano, pues sus modelos se adaptan a cualquier empresa y pueden ser una pieza clave para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas, especialmente el sector de las PYMES.

Si bien la prospectiva está presente en el país desde hace más de 50 años y ha ganado terreno en el ámbito académico y gubernamental, aún no ha logrado llegar con fuerza al sector empresarial. Con una TEA de 22,3%, Colombia ocupa el sexto lugar en el mundo en cuanto a nuevos empresarios se refiere, no obstante son pocas las empresas que logran superar los 3 años; esto se da por varias razones, pero una de las más relevantes es el “cortoplacismo” pues los nuevos empresarios toman las decisiones día a día según el giro del negocio, es decir, tienen una actitud reactiva que no les permite adaptarse al entorno global actual, caracterizado por los cambios constantes y acelerados; se ha de resaltar que las empresas exitosas son aquellas que hacen uso de la gestión del conocimiento y el hecho de tener éxito en el presente no garantiza la subsistencia en un futuro. Es aquí donde existe una gran oportunidad de la prospectiva para dar el salto masivo de lo académico a lo empresarial, pues pocas son las pequeñas y medianas empresas que utilizan herramientas para la toma de decisiones y definitivamente esta permite identificar los problemas que afectan la organización, conocer el entorno para anticipar tendencias y prever resultados que permitan avanzar con claridad. Para dar este salto es imprescindible promover los procesos de formación y dar acompañamiento a los empresarios a

través de entidades como el Instituto de prospectiva y el Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva, articulados con instituciones como Innpulsa Colombia y el fondo emprender.

1.3. Herramientas prospectivas

Las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y, llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas (P. M. Godet & Durance, 2007).⁹

1.4. Matriz DOFA

Según David¹⁰ (2008), la matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT, por sus siglas en inglés strengths-weaknesses-opportunities-threats) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas).

Aunque la matriz FODA se utiliza ampliamente en la planeación estratégica, el análisis tiene algunas limitaciones. Primero, la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, por lo que no debe ser un fin en sí misma. La matriz constituye el punto de partida para llevar a cabo un análisis sobre cómo podrían implementarse las estrategias propuestas, así como para considerar los gastos y beneficios que podrían conducir en última instancia a la ventaja competitiva.

⁹ Godet & Durance, 2007. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos.

¹⁰ David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica.

En segundo lugar, el análisis FODA es una evaluación estática en el tiempo (pensemos en una fotografía). Una matriz FODA es como estudiar una sola toma de una película en la que se ven los personajes principales y el escenario, pero que no ofrece ningún indicio del argumento. Cuando las circunstancias, las capacidades, las amenazas y las estrategias cambian, existe la posibilidad de que la dinámica de un entorno competitivo no quede de manifiesto en una sola matriz. En tercer lugar, el análisis de la matriz FODA podría llevar a la empresa a acentuar demasiado un único factor interno o externo a la hora de formular las estrategias. Hay correlaciones entre los factores clave internos y externos que la matriz FODA no revela y que pueden ser importantes para idear estrategias (David, 2008).

1.5. Árbol de competencias

Según M. Godet, los árboles de competencia pretenden representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados).

La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació con ocasión de un análisis estratégico de las empresas japonesas. Surgió el hecho de que, implícita o explícitamente, la mayor parte de las estructuras de organización en Japón eran presentadas bajo una forma arbórea: así, por ejemplo, tres círculos concéntricos para simbolizar la investigación, después la producción y por último la comercialización, esto es una representación de un árbol proyectado sobre un plano. La elaboración completa de un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial. Esta

recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene (M. Godet, 2000).

1.6. Análisis estructural

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema (M. Godet, 2000).

Según M. Godet, el análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos. Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

1.7. Listado de variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación (M. Godet, 2000).

Para realizar la identificación de las variables del sistema estudiado se tiene en cuenta la aplicación de una lluvia de ideas por parte de los expertos; este es el proceso menos formal, pero

tal vez el más trascendente si se tiene en cuenta que el enfoque de la reflexión prospectiva dependerá en gran medida de este proceso.

La definición de las variables es una etapa del análisis estructural de gran peso para la posterior interpretación de las relaciones de los componentes del sistema. Para la definición, es necesario establecer el grupo de variables, o mejor, la cantidad de variables en las que se enfocará la aplicación de la herramienta MIC-MAC. Cabe decir que la definición del grupo de variables se realiza teniendo en cuenta el enfoque de la reflexión y es resultado del trabajo del grupo de expertos. A partir de este punto comienza la aplicación paralela de la herramienta diseñada para el análisis estructural (Noguera, 2009¹¹).

Una vez el grupo de variables se encuentre definido, la siguiente etapa es la calificación cualitativa de la matriz de relaciones de las variables. Dicha matriz es producto de la evaluación de las relaciones de cada una de las variables con respecto a las demás, menos consigo misma, teniendo en cuenta la escala de evaluación, donde se otorga 0 para variables que no guardan ninguna relación, 1 cuando guarden relación débil, 2 con relación moderada, 3 para relación fuerte o P cuando haya relación de variables no inmediata sino con horizonte de potenciarse en el futuro (Noguera, 2009).

1.8. Análisis de escenarios

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura. Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios: Exploratorios: parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles. De anticipación o normativos: contruidos a partir

¹¹ Noguera Hidalgo, Ángela Lucía. Enseñando prospectiva. Editorial Universidad del Rosario, 2009 .

de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazables. Se conciben de un modo retrospectivo (P. M. Godet & Durance, 2007).

Según M. Godet, todos los escenarios posibles no son igualmente probables o deseables y por tanto es necesario distinguir los escenarios de entorno general de las estrategias de los actores. Así, el éxito de la palabra escenario ha conducido a cierto abuso y confusión con la estrategia que es conveniente aclarar.

La incertidumbre sobre el futuro puede apreciarse a través del número de escenarios que se reparten el campo de lo probable. En principio este número es más elevado en función de que la incertidumbre sea mayor; pero solo en principio porque es necesario tener en cuenta la diferencia del contenido entre los escenarios: los más probables pueden ser muy próximos o muy contrastados (M. Godet, 2000).

1.9. Árbol de pertinencia

Se trata de poner en relación diferentes niveles jerarquizados de un problema discurriendo de un nivel general (nivel superior) a un nivel particular (niveles inferiores). Este método comprende dos fases: la construcción del árbol de pertinencia y su posterior desarrollo (P. M. Godet & Durance, 2007).

Se distinguen en esta fase, las finalidades (niveles superiores que engloban la política, las misiones, los objetivos) y los medios (niveles inferiores, que reagrupan a los medios, a los subsistemas y a los subconjuntos de acciones, así como las acciones elementales). Los diferentes niveles corresponden por tanto a objetivos cada vez más detallados del sistema de decisión o a los medios necesarios para ponerlos en marcha (el árbol se descompone generalmente entre 5 a 7 niveles) (M. Godet, 2000).

Luego, se procede a graficar los resultados, la finalidad de esta fase es mediar la aportación de cada acción a los objetivos del sistema. Para ello, se da una nota (llamada pertinencia) a cada arista del gráfico. La nota atribuida a una acción de nivel refleja su contribución a la realización de las acciones de nivel directamente superior (M. Godet, 2000).

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan prospectivo estratégico para el Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo con el fin de mejorar su proyección al año 2024.

2.2. Objetivos específicos

- Reconocer la razón de ser el Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo, como entidad generadora de oportunidades y participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre de las comunidades.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la entidad teniendo en cuenta diferentes variables.
- Identificar los escenarios que permitan una mejor proyección organizacional y deportiva de la entidad a mediano plazo.
- Diseñar las estrategias que permitan convertir al Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo, como una entidad con proyección, visión y líder deportivo de la región.

3. Reseña

El artículo 52 de la Constitución Política de Colombia reconoce el derecho de todas las personas a la recreación a la práctica del deporte y el aprovechamiento del tiempo libre. Señala al Estado la función de fomentar estas actividades. Como respuesta a los ordenamientos hechos por la Constitución Política de Colombia se firma la Ley 181 de 1.995 que ordeno, la descentralización del deporte en Colombia, el Instituto Colombiano de la Juventud y el deporte Coldeportes, que nació en 1.968 cambio su nombre por el Instituto Colombiano del deporte y se procedió a la liquidación de las Regionales de Coldeportes que se incorporan al departamento a través de los Institutos departamentales de deportes en todo el territorio nacional, a nivel municipal tema sobre el cual se centra el ensayo se constituyen los entes deportivos municipales. Como consecuencia de la descentralización el deporte municipal adquiere su importancia como factor fundamental en el desarrollo de la sociedad; antes de la expedición de la Ley 181 de 1.995 el deporte municipal se encontraba totalmente abandonado sin recursos propios, sin políticas de trabajo sin personal que velara por su administración y funcionamiento.

En el Departamento de Boyacá se encuentran constituidos nueve (9) Entes Deportivos Municipales e institutos municipales de deporte, los cuales tienen la responsabilidad de solucionar los problemas que afectan el desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, los demás municipios cuentan con personas contratadas por prestación de servicios encargadas de hacer actividades deportivas, de los cuales muchos de estos contratistas, no son profesionales en el área.

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

Teniendo en cuenta que los Entes Deportivos Municipales se crean como establecimientos públicos y para su dirección y administración, estará conformado por una Junta Directiva y un Director que será su representante legal, contando con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente, así:

Personería Jurídica. En el acto de creación del Establecimiento Público lleva implícita la Personería Jurídica, por lo tanto, no requiere ser solicitada ante ninguna entidad.

Autonomía Administrativa. Significa que el Director del Ente, el cual es el representante legal del mismo, es autónomo en el manejo administrativo, salvo algunas restricciones que los estatutos le impongan a favor de la Junta Directiva. El Director debe ser nombrado por el Alcalde Municipal y su cargo es de libre nombramiento y remoción.

Patrimonio Independiente. Constituido como bienes o fondos públicos comunes, o con el producto de impuestos, tasas o contribuciones de estimación especial, tal como lo consagra el artículo 75 de la Ley 181 de 1.995

Las Juntas Directivas. Los entes deportivos municipales o distritales que creen los Concejos, no podrán exceder de cinco (5) miembros y contarán con un (1) representante del Alcalde, un (1) representante del sector educativo del municipio o distrito, uno (1) de clubes o comités deportivos, un (1) representante de las organizaciones campesinas o veredales de deportes y un (1) representante del ente deportivo departamental.

El Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo fue creado mediante el “ACUERDO 0000006 DEL 16 DE MAYO DEL 1996, por medio del cual se Incorpora la actual Junta Municipal de Deportes como Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo.

Para el desarrollo de su objeto la Junta de Deportes, atenderá las disposiciones de la Ley 181 de 1995, especialmente los objetivos generales y rectores, los principios fundamentales, las

definiciones y mandatos legales contenidos en ella. El objeto de la Junta de Deportes y Recreación, es generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, la educación física y la educación extraescolar como contribución al Desarrollo integral del individuo para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Santa Rosa de Viterbo.

Son funciones de la Junta Directiva las siguientes:

- Aprobar el Plan local del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, efectuar su seguimiento y evaluación con la participación de la comunidad.
- Aprobar los planes y proyectos, el Plan Sectorial de desarrollo y el Plan de Inversiones correspondiente que deba incluirse en el Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física.
- Reglamentar el uso de los escenarios deportivos y recreativos del Municipio, facilitado el acceso de la comunidad.
- Dictar normas y establecer mecanismos para la orientación y coordinación de las inversiones y programas en el área de su competencia.
- Establecer las políticas para la prestación de servicios en que tenga participación la Junta de Deportes y definir los criterios para la fijación de las tarifas correspondientes.
- Adoptar y reformar los estatutos internos de la actual Junta de Deportes y Recreación; para someterlos a la aprobación del Concejo.
- Aprobar el Presupuesto de Rentas y Gastos, analizar y decidir sobre sus balances y estados financieros.

- Delegar en el Director de la Junta de Deportes algunas de sus funciones conforme a la Ley y la conveniencia.
- Las demás que le señalen, la Ley y los estatutos.

Dirección del Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo. Lo establecido en el “ACUERDO 0000006 DEL 16 DE MAYO DEL 1996: La Dirección, Administración y Representación legal de la Junta Municipal de Deportes estará a cargo de un Director, nombrado por la Junta Directiva, pudiendo ser un funcionario de la Administración Municipal con funciones delegadas. El Director será de libre nombramiento y remoción y desempeñará las siguientes funciones:

- Ejercer la representación legal de la Junta de Deportes.
- Organizar, dirigir y controlar las actividades de la Junta de Deportes necesarias para su funcionamiento.
- Asegurar el cumplimiento de las orientaciones y decisiones de LA Junta directiva.
- Coordinar la elaboración del Plan local del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar.
- Elaborar los planes y proyectos locales, el Plan Sectorial de Desarrollo y el Plan de Inversiones correspondiente que deba incluirse en el Plan Nacional del Deporte, la recreación y la Educación Física.
- Elaborar el Presupuesto anual y EL PAC y, someterlos a la aprobación de la Junta Directiva.

- Presentar a consideración de la Junta Directiva y de Concejo Municipal un informe anual de labores de la Junta, según su objeto, que incluya la rendición de cuentas del ejercicio y la ejecución presupuestal correspondiente.
- Expedir los actos administrativos ejecutar las operaciones y celebrar contratos y convenios necesarios para el cumplimiento de las decisiones de la Junta Directiva y el cumplimiento de su objeto y funciones, según la Ley y los Estatutos.
- Velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan la Junta de Deportes, su funcionamiento y objeto y. establecer los sistemas de control interno a que se refiere el Artículo 88 de la Ley 181 de 1995 y normas concordantes.
- Las demás que le asignen las normas legales, la Junta Directiva y los Estatutos.

El Director Ejecutivo en calidad de Representante Legal, promoverá las acciones tendientes a obtener el cobro judicial de obligaciones contraídas con la Entidad o del no cumplimiento por los funcionarios de lo establecido en la Ley.

El Director de la Junta Municipal de Deportes tendrá un perfil de un profesional capacitado en áreas de Administración Deportiva, Financiera o Empresarial, o personas que acrediten experiencia no menor de dos (2) años en cargos similares de dirigencia o licenciados de Educación Física con experiencia docente o Administrativa no inferior a dos (2) años.

4. Capítulo de planeación estratégica

4.1. Definición del sistema

4.1.1. Misión

En el Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo ofrecemos programas deportivos, recreativos, de aprovechamiento del tiempo libre y sano esparcimiento para la Comunidad, con excelente calidad y variada agenda deportiva, incentivando la actividad física, promoción de HEVS, alimentación sana, aprovechamiento del tiempo libre y mejoramiento de la calidad de vida de los Santarroseños.

Tabla 1 *Análisis de la Misión*

¿Qué necesidades satisface?	Mejoramiento de la calidad de vida y la salud de los santarroseños a través de la práctica deportiva, actividad física y ocio.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Por medio de planes, programas deportivos, recreativos, de aprovechamiento del tiempo libre y sano esparcimiento.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	Niños y jóvenes del municipio de Santa Rosa de Viterbo, tanto del sector urbano como rural.
¿En dónde satisfacemos necesidades?	Municipio de Santa Rosa de Viterbo, Boyacá.

4.1.2. Visión

La visión del Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo para el año 2026 será obtener reconocimiento regional en el ámbito deportivo ofreciendo programas recreo -

deportivos, de aprovechamiento del tiempo libre y sano esparcimiento para la comunidad, además de impulsar la actividad física, promoción de HEVS, alimentación sana, aprovechamiento del tiempo libre y mejoramiento de la calidad de vida a través de una excelente talento humano, calidad y variada agenda deportiva.

Tabla 2 *Análisis de la Visión*

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	El Ente Deportivo Municipal se ve como un referente Deportivo a nivel regional en la planeación, organización y evaluación de eventos recreo deportivos de carácter departamental y nacional.
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	El Ente Deportivo Municipal puede incursionar en otros ámbitos como la elaboración de proyectos deportivos, servicios de logística y capacitación y asesorías para municipios y de talento humano.
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	No se debe salir de ningún campo de acción, está enfocada con el objetivo del deporte y se siguen las directrices de la ley de deporte y el ministerio del deporte.
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Queremos todos nuestros usuarios y municipios circunvecinos nos vean como la capital deportiva de la provincia y la región.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Queremos que nuestro talento humano nos vea como una excelente oportunidad para resaltar el deporte de la región, una entidad responsable, leal y comprometida con sus usuarios.

4.1.3. Filosofía de la entidad

Tabla 3 *Análisis de la Filosofía de la Entidad*

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	Responsabilidad
	Honestidad
	Lealtad
	Compromiso
	Respeto
	Perseverancia
	Superación personal
	Oportunidad
	Equidad
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	Responsabilidad
	Apropiarnos de las consecuencias de nuestros actos y cumplir con los compromisos y obligaciones ante los demás.
	Equidad
	Dar opciones y oportunidades a cada uno de los sectores de la población sin excepción alguna.
	Respeto
	Valorar el trabajo realizado por los demás y apoyar ante la necesidad.

4.1.4. Competencias esenciales

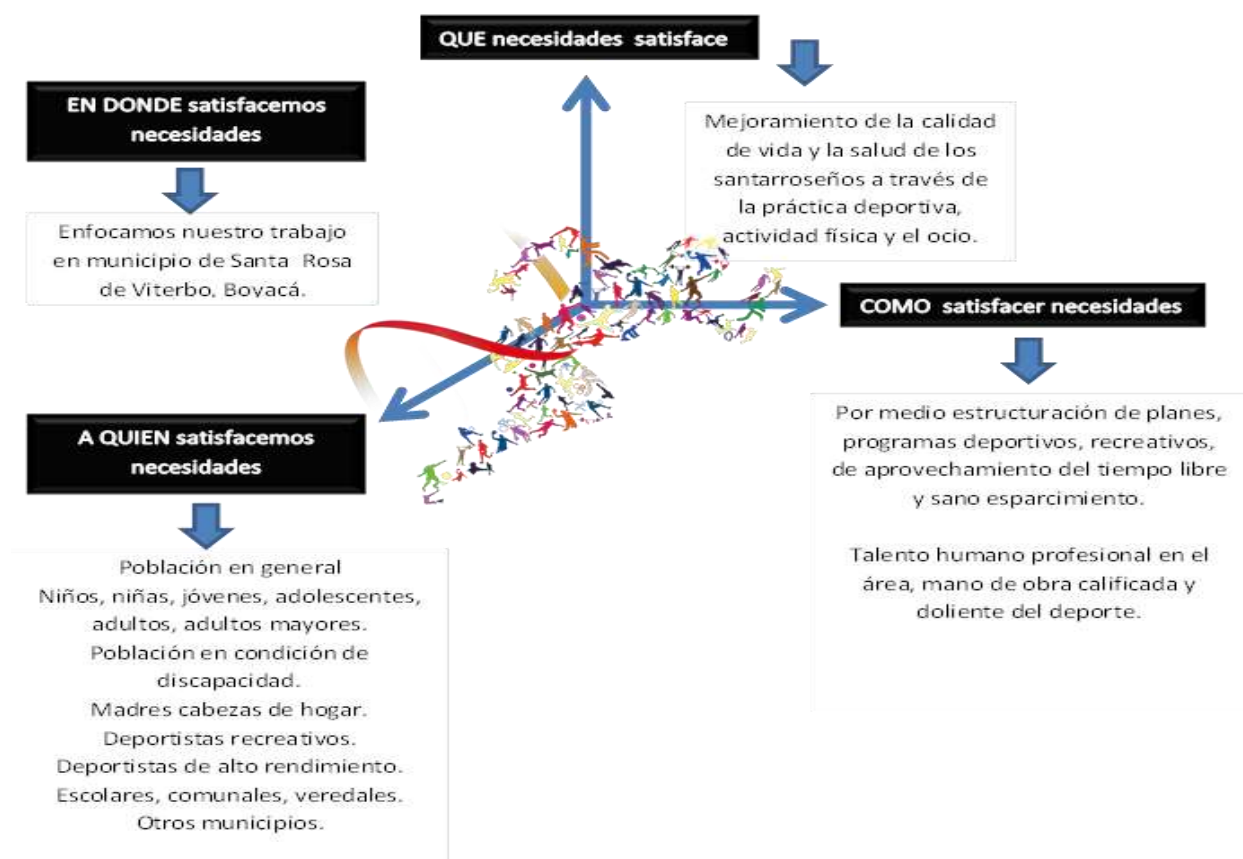
Tabla 4 *Análisis de Competencias Esenciales*

¿Por qué somos reconocidos en nuestra región?	El Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo, es la única entidad descentralizada de la región, enfocada exclusivamente al desarrollo, fomento y fortalecimiento del deporte, con autonomía financiera, administrativa y patrimonio independiente
--	---

¿Qué hacemos mejor que otros municipios?	Brindamos una excelente oferta de programas enfocados al aprovechamiento de tiempo libre, sano esparcimiento, recreación y deporte, a toda la comunidad santarroseña sin excepción, mejorando la calidad de vida y creando hábitos de vida saludables.
¿Porque nos escogen los usuarios?	Porque la entidad cuenta con un excelente talento humano, además de ofrecer una variada agenda deportiva, para todos los gustos, sectores y poblaciones, incluidas actividades donde se benefician los deportistas de municipios circunvecinos.

4.1.5. Matriz de macro segmentación

Figura 1 Matriz de Macro Segmentación



4.1.6. Postura ética

Tabla 5 *Postura Ética*

Postura Ética	
1. Intereses a Corto Plazo de los Accionistas	2. Intereses a Largo Plazo de los accionistas
3. Múltiples Obligaciones frente a las Partes Interesadas	4. Conformadora de la Sociedad

La postura ética de la entidad se consolida en el cuadrante **3 y 4** teniendo en cuenta que la principal obligación misional es con la comunidad, existiendo el compromiso de propender por el mejoramiento de la salud y bienestar de los ciudadanos.

Siendo una entidad de carácter público, fundamenta su postura ética en el principio de transparencia institucional. La transparencia es el marco jurídico, político, ético y organizativo de la administración pública que rige las actuaciones de todos los servidores públicos en Colombia. Lleva implícito el principio de publicidad consagrado en la Constitución Nacional que sustenta la función administrativa. La transparencia se fundamenta también en los principios de debida gestión de los asuntos públicos y de los bienes públicos, en la integridad y en la obligación de rendir cuentas (Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción). Transparencia es poner, a disposición del público en general, la información sobre las actuaciones de la administración, de manera permanente, comprensible, completa y oportuna. La Transparencia es un medio – no un fin en sí mismo – para democratizar la relación entre la administración municipal y la sociedad. Se debe subrayar que la relevancia de la transparencia gubernamental radica en la vinculación entre los ciudadanos y la autoridad en el ejercicio de

rendición de cuentas, con el propósito de disminuir los niveles de corrupción y recuperar la confianza en las instituciones.

Con la transparencia como práctica gubernamental se reducen sustancialmente las condiciones que propician las conductas ilícitas en la gestión pública ya que con la mera posibilidad de que cualquier persona atestigüe las acciones de su gobierno se genera mayor honestidad y rectitud en el comportamiento de las personas.

4.2. Análisis interno

4.2.1. *Árbol de competencias*

El Árbol de Competencias fue creado por Marc Giget, destinado a la reflexión estratégica de las empresas, y publicado en su obra *La Conducción de la Reflexión y de la Acción Estratégica de las Empresas*, en 1988. Se trata de un instrumento de análisis y evaluación del conjunto de cualidades tecnológicas, industriales y comerciales de una empresa. Los árboles de competencia pretenden representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados.

La elaboración del Árbol de Competencias de una organización en profundidad, busca localizar los puntos fuertes y los puntos débiles en relación con el entorno, los actores y la aplicación de la estrategia; elaborar una lista de los cambios importantes del entorno (tecnológico, económico, político y social) que podrían afectar el árbol de competencias. Ubicar en las raíces (oficios, cualidades y competencias), el tronco(organización); las ramas (mercados); y las hojas (líneas de productos o servicios); la información con que se cuenta sobre la organización.

El árbol de competencias se complementa con una técnica conocida como matriz FODA, que sirve para identificar factores que aceleran el desarrollo competitivo de la organización (fortalezas), factores que aceleran el cambio del presente al futuro (oportunidades), factores que retrasan el desarrollo competitivo de la organización (debilidades) y factores que retardan el cambio del presente al futuro (amenazas); permitiendo así, conocer los puntos débiles y fuertes de cada uno de los procesos del saber hacer, procesos y resultados.

Tabla 6 *Árbol de Competencias*

Área	Fortalezas	Debilidades
ADMINISTRATIVA	RAÍCES	
	- A través del acuerdo 002 del 16 de junio del 2008, La entidad establece el perfil y competencias del Director del ente deportivo Municipal. - Actualmente la entidad cuenta con talento humano calificado en el área de formación y administración. - Se fortalecen los procesos misionales de la entidad, gracias al compromiso institucional. - Se exige que el contratista tenga por lo menos curso de administración deportiva vigente o se ayuda en el trámite del mismo. - La entidad proyecta al municipio de Santa Rosa de Viterbo como capital deportiva de la región.	- En los últimos 20 años la entidad ha sido dirigida por 8 personas de las cuales, 4 son profesionales en el área y los 4 restantes administradores empíricos sin experiencia ni titulación. - Se ha evidenciado la contratación de personal no calificado. - No hay un proceso misional continuo en la entidad, ya que se presentan cambios repentinos de directores de la entidad, más que todo por factores políticos. - No existe mecanismo de atención de quejas, reclamos, peticiones o sugerencias.
	TRONCO	
	- Cada área de trabajo tiene un profesional a cargo. - Se verifica la experiencia del contratista y se expide certificación de idoneidad.	- Falta capacitaciones y procesos de inducción nuevos funcionarios y contratistas. - Los nuevos funcionarios desconocen las directrices y lineamientos de la entidad.
	RAMAS	

Área	Fortalezas	Debilidades
	La entidad se conforma con un equipo interdisciplinar compuesto por 1 director, 1 tesorero, 1 contador, 1 profesional de apoyo a la gestión, 7 instructores de EFD contratados a través de prestación de servicios.	Se han nombrado personas en el cargo que no cumplen con la experiencia y el perfil que el cargo exige. Influyen los favores políticos más que el cumplimiento de la norma.
MERCADERO	RAÍCES	
	Se han realizado eventos de talla nacional con transmisión por diferentes medios nacionales, lo cual convierte al municipio de Santa Rosa de Viterbo, como vitrina deportiva de la región.	No se cuenta con una gran infraestructura deportiva para ofrecer una variada agenda de eventos deportivos.
	TRONCO	
	Ofrece variedad de programas recreo deportivos para satisfacer las necesidades de la comunidad.	Dificultad para llevar programas deportivos y recreativos al sector rural por la distancia, dificultad de accesibilidad en vías y falta de servicio de internet.
	RAMAS	
	La oferta deportiva está compuesta por alrededor de 10 programas y más de 20 eventos deportivos realizados al año.	La entidad no cuenta con página web ni redes sociales oficiales, lo cual lo deja al margen de la conectividad y uso de herramientas tecnológicas para ofertar sus productos y servicios.
FINANCIERA	RAÍCES	
	- Los recursos de esta entidad serán destinados única y exclusivamente para el desarrollo, fomento y fortalecimiento del deporte del municipio. - La entidad tiene diferentes fuentes de financiación entre las que están los recursos propios, transferencias departamentales, convenios interadministrativos, recaudos tasa pro-deporte, alquiler de bienes inmuebles, entre otros. - La entidad no presenta deuda pública para la	La adjudicación del presupuesto depende en gran parte del plan de desarrollo y del compromiso del mandatario de turno (alcalde municipal) quien a través de convenios interadministrativos inyecte el presupuesto a la entidad.

Área	Fortalezas	Debilidades
	vigencia 2021 en lo corrido del año. • Excelente eficiencia fiscal 2020.	
ESCENARIOS DEPORTIVOS	TRONCO	
	• El director del Ente deportivo Municipal y su junta directiva aprueban el presupuesto de rentas y gastos, analizan y deciden sobre sus balances y estados financieros. • Se aprueba el Superávit para la vigencia 2021.	• Cada delegado tiene sus prioridades dependiendo del sector que representan, por lo cual hay diferencias cuando se elabora el presupuesto anual y la destinación para cada sector.
	RAMAS	
	• Se aprueba la tasa pro deporte con una tasa de recaudo del 2.5%. • El presupuesto anual del ente deportivo municipal asciende a la suma de 115.000.000 millones de pesos, de los cuales 58.000.000 millones corresponden a los gastos de funcionamiento y 57.000.000 a gastos de inversión. • Para el año 2020 la entidad de su presupuesto total invirtió el 70% del mismo.	• Aunque la entidad cuenta con diferentes fuentes de financiación, los recursos que se consolidan no alcanzan para satisfacer las necesidades de toda la población y para llevar a buen término los diferentes planes, programas y proyectos proyectados.
ESCENARIOS DEPORTIVOS	RAÍCES	
	• Se realizó la proyección de la construcción de la villa deportiva y construcción de la cancha de futbol municipal.	• El proyecto quedó en suspensión, debido a la inversión equivocada de recursos con una destinación específica diferente al sector deporte.
	TRONCO	
	• Cuenta con un (1) coliseo cubierto administrado por el Ente Deportivo Municipal, en el cual se realiza variedad de eventos deportivos y recreativos.	• No se cuenta con una infraestructura deportiva adecuada, falta escenarios deportivos de alta competencia.
ESCENARIOS DEPORTIVOS	RAMAS	
	• El municipio cuenta con ocho (8) canchas polifuncionales ubicados en el sector	✓ Deficiencia en el mantenimiento de escenarios para las canchas polifuncionales ubicados en el

Área	Fortalezas	Debilidades
	urbano.	sector urbano y rural.
	- El municipio tiene diez (10) canchas polifuncionales en el sector rural. - Los escenarios cumplen con los protocolos de bioseguridad.	

4.2.2. Evaluación de factores internos y análisis del resultado

Es el marco de la evaluación de los factores internos siendo estos determinados como las acciones destacadas como fortalezas y debilidades encontradas en el producto a evaluar. A tales acciones se les establece el nivel de prioridad, importancia y efectividad estableciendo un valor decimal entre 0.0 y 1.0 siempre y cuando la suma de todas las acciones (es decir fortalezas y debilidades) completen un total de 1.0. Así mismo a las fortalezas se les denomina una calificación entre 3 y 4. Donde 3 se caracteriza por ser una acción de fuerza menor y 4 una acción de fuerza mayor; por otro lado, a las debilidades se les califica entre 1 y 2. Donde 1 es una acción con débil y 2 una acción no tan débil. (Baron, Granados, & Piña, 2019).

Tabla 7 Matriz MEFI

MATRIZ EFI			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS			
ENTE DEPORTIVO MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE VITERBO			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES		50%	
1. No se cuenta con una página web oficial de la entidad.	5,6%	2	0,11
2. Faltan estrategias para publicidad de eventos y programas.	5,6%	1	0,06

3. Pocos escenarios deportivos	5,6%	2	0,11
4. Atención PQRS	5,6%	1	0,06
5. Las transferencias departamentales son escasas.	5,6%	2	0,11
6. Capacitaciones de inducción y reinducción de funcionarios y contratistas.	5,6%	2	0,11
7. Dificultad en la consecución de convenios interadministrativos	5,6%	2	0,11
8. falta de programas recreo deportivos enfocados a la población rural.	5,6%	2	0,11
9. Control de inventarios y calidad de implementos y equipos	5,6%	1	0,06
FORTALEZAS		50%	
1. Autonomía Institucional	4,5%	4	0,18
2. Gestión administrativa	4,5%	3	0,14
3. Perfil profesional requerido	4,5%	3	0,14
4. Excelente talento humano	4,5%	4	0,18
5. Organización de eventos de carácter nacional	4,5%	3	0,14
6. excelente agenda de programas deportivos y recreativos	4,5%	4	0,18
7. Presupuesto con destinación exclusiva para el deporte.	4,5%	4	0,18
8. Uso de herramientas tecnológicas, plataformas y aplicaciones.	4,5%	3	0,14
9. Aprobación de la tasa pro deporte 2,5%	4,5%	4	0,18
10. Construcción de escenarios deportivos	4,5%	3	0,14
11. Mantenimiento de escenarios deportivos	4,5%	3	0,14

TOTALES	100%	2,557
----------------	-------------	--------------

Nota: El Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo, presenta una calificación de 2,557 en su matriz de evaluación de análisis interno. La entidad presenta falencias en el ámbito que tiene que ver con las rutas y atención al usuario, donde se evidencia que no hay una excelente interacción con la gerencia de la entidad. Aunque la entidad cuenta con una excelente oferta deportiva y se tiene buena acogida por parte de la comunidad en general, también identificamos que no se cuenta con estrategias o implementación de herramientas tecnológicas propias para la accesibilidad a la información, comunicación con los usuarios y masificación en la difusión de oferta deportiva y recreativa.

4.2.3. Listado de variables internas

Tabla 8 Listado de Variables Internas

Fortalezas		Debilidades	
Área administrativa	✓ Autonomía	Área administrativa	✓ Proyectos deportivos
	✓ Gestión		
	✓ Perfil profesional requerido		✓ Experiencia
	✓ Talento Humano		✓ Inducción y reinducción de contratistas.
Área de		Área de	✓ No hay atención de PQRS
	✓ Eventos deportivos de carácter nacional		✓ Falta de Programas deportivos rurales
	✓ programas		

Fortalezas			Debilidades			
Mercadeo	deportivos	y	Mercadeo	✓ Falta	Portal	web
	recreativos			oficial		
	✓ Plataformas	y				
	aplicaciones					
	virtuales					
	✓ Presupuesto	con		✓ Pocos	Convenios	
	Destinación			interadministrativos		
Área	especifica		Área			
Financiera	✓ Tasa pro deporte		Financiera	✓ Escasas	trasferencias	
	2.5 %			departamentales		
	✓ Construcción	de		✓ La entidad	no	
	escenarios			cuenta	con	
Escenarios	deportivos		Escenarios	recursos		
deportivos	✓ Mantenimiento	de	deportivos	adecuados para la		
	escenarios			construcción de		
				escenarios		
				deportivos.		

4.2.4. Análisis tendencial de variables endógenas LFJDM

Tabla 9 Análisis Tendencial de Fortalezas Área Administrativa y Mercadeo

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
------	------------	-----------	-------------	--------	----------	--------

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
ADMINISTRATIVA	Entidad de nivel descentralizado con autonomía financiera, jurídica y administrativa	Autonomía	% de cumplimiento plan de desarrollo	50%	70%	100%
	Su junta directiva constituida por delegados de diferentes sectores de la población, aportan y toman decisiones para fomento y fortalecimiento del deporte.	Gestión	Número de proyectos viabilizados	3 proyectos al año	5 Proyectos al año	7 Proyectos al año
	El cargo de Director del Ente Deportivo, Requiere del cumplimiento de una experiencia y perfil profesional enfocado al deporte.	Perfil profesional requerido	% de cumplimiento de requisitos	60%	80%	100%
	Contratación de profesionales en cada área de trabajo.	Talento humano	% de profesionales contratados en su área de	50%	80%	100%

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
MERCADERO	competencia					
	Se han realizado eventos de talla nacional con transmisión por diferentes medios nacionales, lo cual convierte al municipio de Santa Rosa de Viterbo, como vitrina deportiva de la región.	Eventos deportivos de carácter nacional	Número de eventos realizados	2 eventos deportivos al año	4 eventos deportivos al año	5 eventos deportivos al año
	Excelente agenda con programas deportivos y recreativos para satisfacer las necesidades de la comunidad santarroseña.	programas deportivos y recreativos	Número de programas deportivos y recreativos ejecutados	3 programas deportivos y recreativos ejecutados al año	5 programas deportivos y recreativos ejecutados al año	7 programas deportivos y recreativos ejecutados al año
MERCADERO	La oferta deportiva se realiza a través de la página web y redes sociales de la administración municipal,	Plataformas y aplicaciones virtuales	Número de Plataformas y aplicaciones virtuales usadas para difusión y	1 eventos deportivos	2 eventos deportivos al año	4 eventos deportivos al año

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	además se tienen diferentes grupos de Whatsapp por donde se comparte la información.		marketing de la entidad.	al año		

Tabla 10 *Análisis Tendencial de Fortalezas Área Financiera y Escenarios Deportivos*

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
FINANCIERA	Los recursos se destinan única y exclusivamente para el desarrollo, fomento y fortalecimiento del deporte del municipio	Presupuesto con Destinación específica	% de presupuesto ejecutado	60%	70%	100%
	La entidad tiene un presupuesto exclusivo para el sector deporte.	Destinación específica	% de presupuesto de inversión ejecutado	70%	90%	100%
	Se logra la aprobación de la tasa pro-deporte lo que coadyuva al recaudo de	Incremento presupuestal Anual	% de incremento presupuestal	0.5%	10%	25%

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
ESCENARIOS DEPORTIVOS	presupuesto para el sector deporte		Anual			
	Construcción de escenarios deportivos adecuados	Construcción de escenarios deportivos	Número de escenarios deportivos construidos	1 Escenarios deportivos construidos	2 Escenarios deportivos construidos	4 Escenarios deportivos construidos
	El municipio tiene alrededor de 17 canchas polifuncionales ubicados en el sector urbano y rural.	Mantenimiento-to de escenarios	Número de escenarios deportivos intervenidos	2 programas deportivos y recreativos ejecutados al año	8 programas deportivos y recreativos ejecutados al año	17 programas deportivos y recreativos ejecutados al año

Tabla 11 *Análisis Tendencial de Debilidades*

Área	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
ADMINISTRATIVA	El deporte no tiene la importancia necesaria para los mandatarios de turno. Se deben estructurar proyectos innovadores.	Proyectos	Número de proyectos estructurados	0	1	3

Área	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Nombramientos sin tener en cuenta requisitos de selección	Experiencia	Numero de Capacitaciones para Director y empleados	1	1	3
MERCADERO	Dificultad para llevar programas deportivos y recreativos al sector rural por la distancia, dificultad de accesibilidad en vías y falta de servicio de internet.	Falta de Programas deportivos rurales	Número Programas deportivos rurales creados	1	3	5
	La entidad no cuenta portal web oficial	Portal web	Número de apps, redes sociales o portal web creados.	0	1	3
FINANCIERA	Aunque la entidad cuenta con diferentes fuentes de financiación, los recursos que se consolidan no alcanzan para satisfacer las necesidades de toda la población y para llevar a buen término.	Convenios inter - administrativos	Número de convenios inter – administrativos	1	3	5

Área	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
ESCENARIOS DEPORTIVOS	El municipio no cuenta con la apropiación adecuada de recursos para ser destinados a la construcción de escenarios deportivos y recreativos	Falta de Recursos	Número de escenarios deportivos Construidos	0	0	1

4.3. Análisis del sector (fuentes secundarias)

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

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

1. El Ente Municipal no puede ser una Sociedad de Economía Mixta, porque la Ley 181 de 1995, no permite que el patrimonio del ente esté conformado por aportes de capital privado.
2. El Ente no puede ser una Empresa Industrial o Comercial del estado porque la Ley 181 de 1995, establece específicamente las funciones del Ente; no hay posibilidad de

orientar estas al desarrollo de actividades mercantiles e industriales, de acuerdo con el concepto que consagra el Código de Comercio de dichas actividades.

3. El Ente Deportivo Municipal debe ser constituido como Establecimiento Público, ya que este tiene las mismas características consagradas por la Ley 181 de 1995, para estos Organismos, las cuales son: 1. Personería Jurídica. 2. Autonomía Administrativa. 3. Patrimonio independiente.

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

- Los recursos que asignen los Concejos Municipales o Distritales en cumplimiento de la Ley 19 de 1991, por la cual se crea el Fondo Municipal de Fomento y Desarrollo del Deporte.
- Los recursos que constituyan donaciones para el deporte, las cuales serán deducibles de la renta líquida en los términos de los artículos 125 y siguientes del Estatuto Tributario.
- Las rentas que creen los Concejos Municipales o Distritales con destino al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
- Los recursos que, de conformidad con el artículo 22 de la ley 60 de 1993, correspondan al deporte, la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre por asignación de la participación de los municipios en los ingresos corrientes de la Nación.
- Los recursos que el Instituto Colombiano del Deporte asigne, de acuerdo con los planes y programas de estímulo y fomento del sector deportivo y las políticas del Gobierno Nacional.
- Las demás que se decreten a su favor.

“Los entes deportivos departamentales y municipales diseñarán conjuntamente con las secretarías de educación correspondientes los programas necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos de la Ley de Educación General y concurrirán financieramente para el adelanto de programas específicos, tales como centros de educación física, centros de iniciación y

formación deportiva, festivales recreativos escolares y juegos Intercolegiados.” (Ley 115 de 1995, Capitulo III, artículo 14).

ENTE DEPORTIVO MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE VITERBO. Creado Mediante el “ACUERDO 0000006 DEL 16 DE MAYO DEL 1996, Se Incorpora la actual Junta Municipal de Deportes en el Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo como Ente para el Deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar, de conformidad con la ley 181 de 1995, donde el Ente incorporado tendrá Autonomía administrativa, Personería Jurídica y Patrimonio independiente integrantes del Sistema Nacional del Deporte y ejecutor del Plan Nacional del Deporte la Recreación y la Educación Física en los términos de la Ley 181 del 18 de enero de 1995.

El domicilio de la Junta de Deportes y Recreación, será el Municipio de Santa Rosa de Viterbo, Departamento de Boyacá República de Colombia, con jurisdicción dentro del territorio del mismo Municipio. Para el desarrollo de su objeto la Junta de Deportes, atenderá las disposiciones de la Ley 181 de 1995, especialmente los objetivos generales y rectores, los principios fundamentales, las definiciones y mandatos legales contenidos en ella. El objeto de la Junta de Deportes y Recreación, es generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, la educación física y la educación extraescolar como contribución al Desarrollo integral del individuo para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Santa Rosa de Viterbo".

En el Departamento de Boyacá se encuentran constituidos nueve (9) Entes Deportivos Municipales e institutos municipales de deporte, de los cuales el municipio de Santa Rosa de

Viterbo cuenta con esta entidad, que acorde a la normativa de la ley 181 de 1995 y demás disposiciones, está legalmente constituida y cumpliendo con todas las obligaciones, tareas y compromisos de orden deportivo.

4.4. Análisis del macro entorno

Teniendo en cuenta lo anterior, se realiza un análisis superficial, para que nos de alguna idea de las diferentes variables que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la entidad.

Análisis Político. En el departamento de Boyacá existen pocas entidades legalmente constituidas y denominadas entes deportivos e institutos para la recreación y el deporte de carácter municipal, cuentan con un nivel descentralizado lo que les da autonomía administrativa, financiera y patrimonio independiente. Estas entidades administran los recursos que serán invertidos única y exclusivamente en el sector deporte, lo que le da un plus importante para el desarrollo y ejecución de los diferentes programas deportivos.

Análisis Socio-cultural. Inicia con el derecho al deporte, la recreación y el sano esparcimiento de las comunidades. Los objetivos generales de cada ente deportivo e institutos para la recreación y el deporte de carácter municipal, son comúnmente parecidos por el hecho de que su función principal es la atención y beneficio de la comunidad principalmente de los deportistas recreativos, aficionados, profesionales de todas las edades, géneros y estrato socio-económico.

Análisis Económico. El Ente Deportivo de Santa Rosa de Viterbo, es la única entidad deportiva de la provincia del Tundama que está legalmente constituida y que cuenta con recursos propios para el fomento y fortalecimiento del deporte del municipio. al estar legalmente constituidos y por tener autonomía financiera y administrativa, el Ente Deportivo de Santa Rosa

de Viterbo cuenta con asignación presupuestal aprobada por el concejo municipal, administración municipal, donaciones, rentas, tasa pro-deporte, transferencias departamentales, y transferencias de ley como presupuesto del SGP y el impuesto del tabaco y cigarrillo.

Análisis Tecnológico. En el momento la entidad no cuenta con página web y redes sociales propias u oficiales, toda la información se difunde por la página web de la alcaldía municipal. Se usan herramientas tecnológicas para tratar de llevar a cabo programas deportivos de forma virtual, como las escuelas de formación y actividad física musicalizada.

4.4.1. PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica para analizar el entorno macroeconómico e identificar las fortalezas y amenazas para una empresa. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la misma.

Tabla 12 Matriz PESTEL (Político)

Factor	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
POLÍTICO	Protocolos de Bioseguridad	Adoptar los protocolos de Bioseguridad plasmados a través de decreto municipal, reactivación deportiva segura.	Decretos expedidos por los entes gubernamentales para la prevención y mitigación del Covid 19.
	Plan de desarrollo	Adopción del plan de desarrollo Firmeza, Lealtad y Compromiso.	Adopción de la resolución 1840 que permite realizar actividad física y programas deportivos bajo los diferentes protocolos de seguridad.
	Convenios		

Proyectos de inversión	interadministrativos para proyectos de inversión en programas deportivos y funcionamiento de la entidad.
------------------------	--

Tabla 13 Matriz PESTEL (Económico, Social)

Factor	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
ECONÓMICO	Reactivación Deportiva	A través de las actividades deportivas se reactiva el comercio sectorial en los diferentes escenarios deportivos.	Baja asignación de presupuesto para implementar proyectos deportivos y recreativos principalmente por la pandemia Covid 19. No hay presencialidad en actividades
	Financiación	Asignación de recursos transferencias del departamento	Bajo presupuesto asignado del impuesto del tabaco y cigarrillo para inversión en deporte formativo.
	Recaudo	Aprobación de la tasa pro-deporte	Pocos recursos asignados para construcción y/o recuperación de escenarios deportivos. Dificultad para cofinanciamiento de proyectos.
	Desempleo	Apoyo económico a clubes deportivos y deportistas de alto rendimiento	Bajos ingresos y salarios para manutención del hogar. Dificultad para comprar implementos deportivos básicos para participantes.

SOCIAL	Difícil acceso	Deporte para todos.	El 60% de la población del municipio reside en el sector rural, zonas de difícil acceso y gran distancia del casco urbano.
	Consumo de SPA	La actividad física Previene el consumo de alcohol, cigarrillo y sustancias psicoactivas en los jóvenes y adultos.	Aumento del índice de consumo de alcohol, cigarrillo y sustancias psicoactivas en los jóvenes y adultos.
	Sedentarismo		Aumento del sedentarismo debido al consumo tecnológico.
	Informalidad		Aumento en tasas de desempleo y trabajo informal mal remunerado.
	Alternancia y Virtualidad		No hay disponibilidad de tiempo para implementación de actividades virtuales y presenciales.
	Enfermedades	Prevención de enfermedades y consumo de sustancias psicoactivas.	Aumento de enfermedades NO transmisibles (diabetes; hipertensión, obesidad, estrés)
	Vacunación		Demoras en la aplicación de la vacuna contra el Covid 19, lo cual impide la realización de actividades deportivas y recreativas con normalidad.
	Desnutrición		Altos índices de desnutrición en la población infantil.

Infraestructura Deportiva	Dificultad de acceso y falta de escenarios deportivos adecuados
---------------------------	---

Tabla 14 Matriz PESTEL (Tecnológico, Legal)

Factor	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
TECNOLÓGICO	Herramientas tecnológicas	Uso de las herramientas tecnológicas para implementar la alternancia educativa en el ámbito deportivo.	Dificultad y falta de acceso a la tecnología, internet, computadores y celulares.
	TICS	Uso e implementación de las TICS para la promoción y ejecución de los programas	No se tiene página Web oficial de la entidad.
	Corrupción	Políticas de Contratación pública. Implementación del estatuto anticorrupción.	Pecar por acción u omisión. El desconocimiento de la ley no lo exime de la responsabilidad.
LEGAL	Entes De Control	Entrega de informes a los diferentes entes de control, Procuraduría, contraloría, SIA, CHIP, DIAN.	El incumplimiento acarrea sanciones pecuniarias y fiscales.
	Transparencia	Ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional.	
	Autonomía	La entidad tiene autonomía financiera, administrativa y patrimonial	

4.4.2. Evaluación de factores externos**Tabla 15** *Análisis Matriz EFE*

MATRIZ EFE			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS			
EMPRESA: ENTE DEPORTIVO MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE VITERBO			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS		50%	
Decretos expedidos por los entes gubernamentales para la prevención y mitigación del Covid 19.	4,54%	1	0,0454
Adopción de la resolución 1840 y 777 que permite realizar actividad física y programas deportivos bajo los diferentes protocolos de seguridad.	4,54%	1	0,0454
Pocos recursos asignados para construcción y/o recuperación de escenarios deportivos. Dificultad para cofinanciamiento de proyectos.	4,54%	2	0,0908
Bajos ingresos y salarios para manutención del hogar. Dificultad para comprar implementos deportivos básicos para participantes.	4,54%	2	0,0908
El 60% de la población del municipio reside en el sector rural, zonas de difícil acceso y gran distancia del casco urbano.	4,54%	2	0,0908
Aumento del índice de consumo de alcohol, cigarrillo y sustancias psicoactivas en los jóvenes y adultos.	4,54%	2	0,0908
Aumento del sedentarismo debido al	4,54%	2	0,0908

consumo tecnológico.			
Aumento en tasas de desempleo y trabajo informal mal remunerado.	4,54%	2	0,0908
No hay disponibilidad de tiempo para implementación de actividades virtuales y presenciales.	4,54%	2	0,0908
Demoras en la aplicación de la vacuna contra el Covid 19, lo cual impide la realización de actividades deportivas y recreativas con normalidad.	4,54%	2	0,0908
Dificultad y falta de acceso a la tecnología, internet, computadores y celulares.	4,54%	2	0,0908
OPORTUNIDADES		50%	
Adoptar los protocolos de Bioseguridad plasmados a través de decreto municipal, reactivación deportiva segura.	5,00%	3	0,15
Adopción del plan de desarrollo Firmeza, Lealtad y Compromiso.	5,00%	3	0,15
Convenios interadministrativos para proyectos de inversión en programas deportivos y funcionamiento de la entidad.	5,00%	4	0,20
A través de las actividades deportivas se reactiva el comercio sectorial en los diferentes escenarios deportivos.	5,00%	4	0,20
Deporte para todos.	5,00%	4	0,20
Uso de las herramientas tecnológicas para implementar la alternancia educativa en el ámbito deportivo.	5,00%	3	0,15
Uso e implementación de las TICS para la promoción y ejecución de los programas	5,00%	3	0,15
Políticas de Contratación pública. Implementación del estatuto anticorrupción.	5,00%	4	0,20

Entrega de informes a los diferentes entes de control, Procuraduría, contraloría, SIA, CHIP, DIAN.	5,00%	4	0,20
Ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional.	5,00%	3	0,15
TOTALES	100%		2,66

El Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo, presenta una calificación de 2,66 en su matriz de evaluación de análisis externo, lo cual indica que la entidad está en condiciones de afrontar el entorno de manera medianamente adecuada. En esta oportunidad encontramos más amenazas que oportunidades, pero la idea es utilizar estas oportunidades para poder resolver y afrontar las amenazas. La principal amenaza es la falta de recursos adecuados para poder implementar programas para el gran porcentaje de la población, lastimosamente los recursos existentes no son suficientes para fortalecer e implementar nuevos programas.

Lo anterior también afecta en gran parte el desempeño en la parte misional de la entidad, obviamente el presupuesto que se adjudica se invierte de la mejor forma y tratando de suplir las necesidades de los usuarios en temas de aprovechamiento del tiempo libre, sano esparcimiento, lucha contra el sedentarismo y consumo de bebidas alcohólicas y sustancias psicoactiva. La gestión y búsqueda de recursos en la empresa pública y privada es una alternativa para fortalecer el deporte de la región. De igual forma la implementación de las políticas de contratación y buen manejo de los recursos aportan a mejorar la calidad de la entidad en el sector competitivo, calidad del producto, lealtad del cliente y participación en el mercado La entidad debe acogerse a la normativa emanada por la Presidencia de la nación y la secretaria de protección social en la cual por medio del cual nos brindar información concerniente a la medidas que se deben acatar

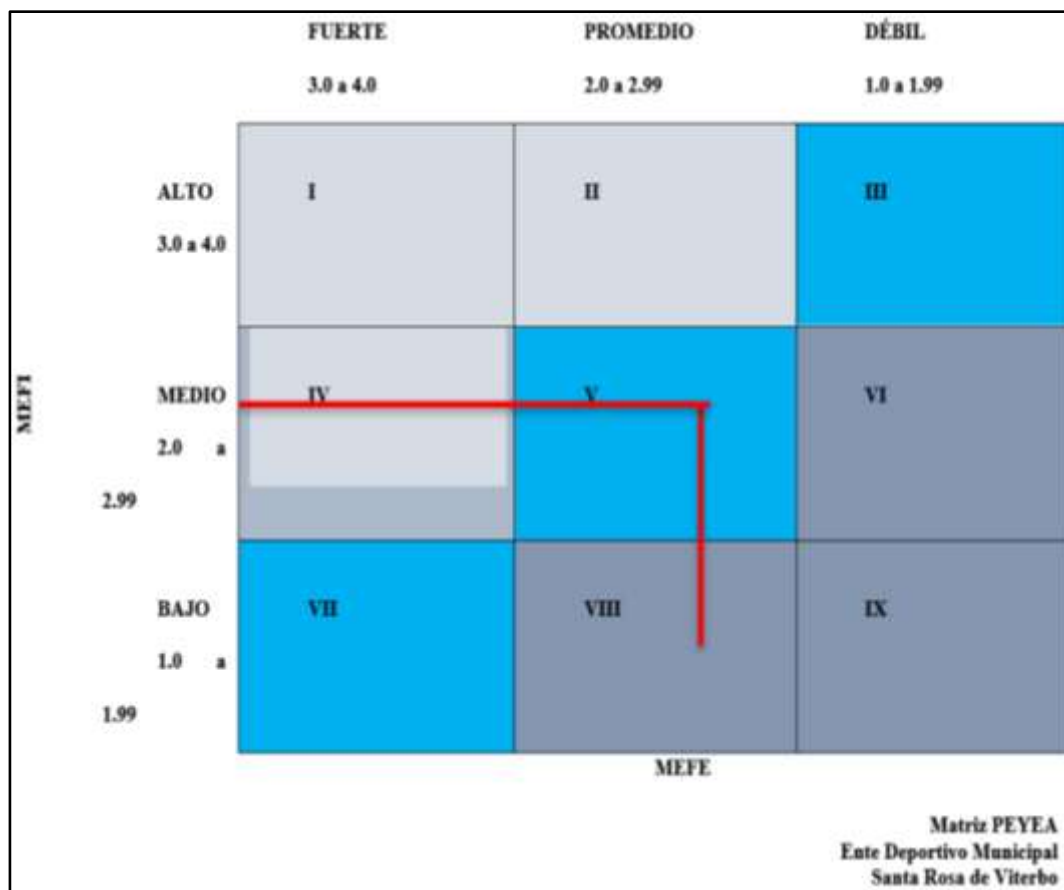
teniendo en cuenta la pandemia Covid 19 y de igual forma el regreso progresivo y reactivación de las actividades deportivas con la implementación de los protocolos de bioseguridad.

4.5. Postura estratégica de la organización.

4.5.1. *Matriz interna – externa*

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Figura 2 *Matriz Interna – Externa*



Tomado de matriz interna y externa basado en FRED R. DAVID y LUIS ROSSI “Planeación Estratégica”.

4.5.1.1. Análisis matriz interna – externa

Al realizar la visualización en la matriz Interna-Externa obtenida de los resultados de la Matriz MEFI (2,557) y MEFE (2.66) se puede concluir que el resultado se ubica en la región V, permitiéndonos identificar que las implicaciones en las estrategias que debemos tener en cuenta son denominadas “retener y mantener”, lo cual nos permite tomar decisiones en direccionar nuestras estrategias que refuercen la penetración del mercado y el desarrollo de productos.

4.5.2. Matriz PEYEA

La matriz “PEYEA” (POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN) fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel¹²; tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

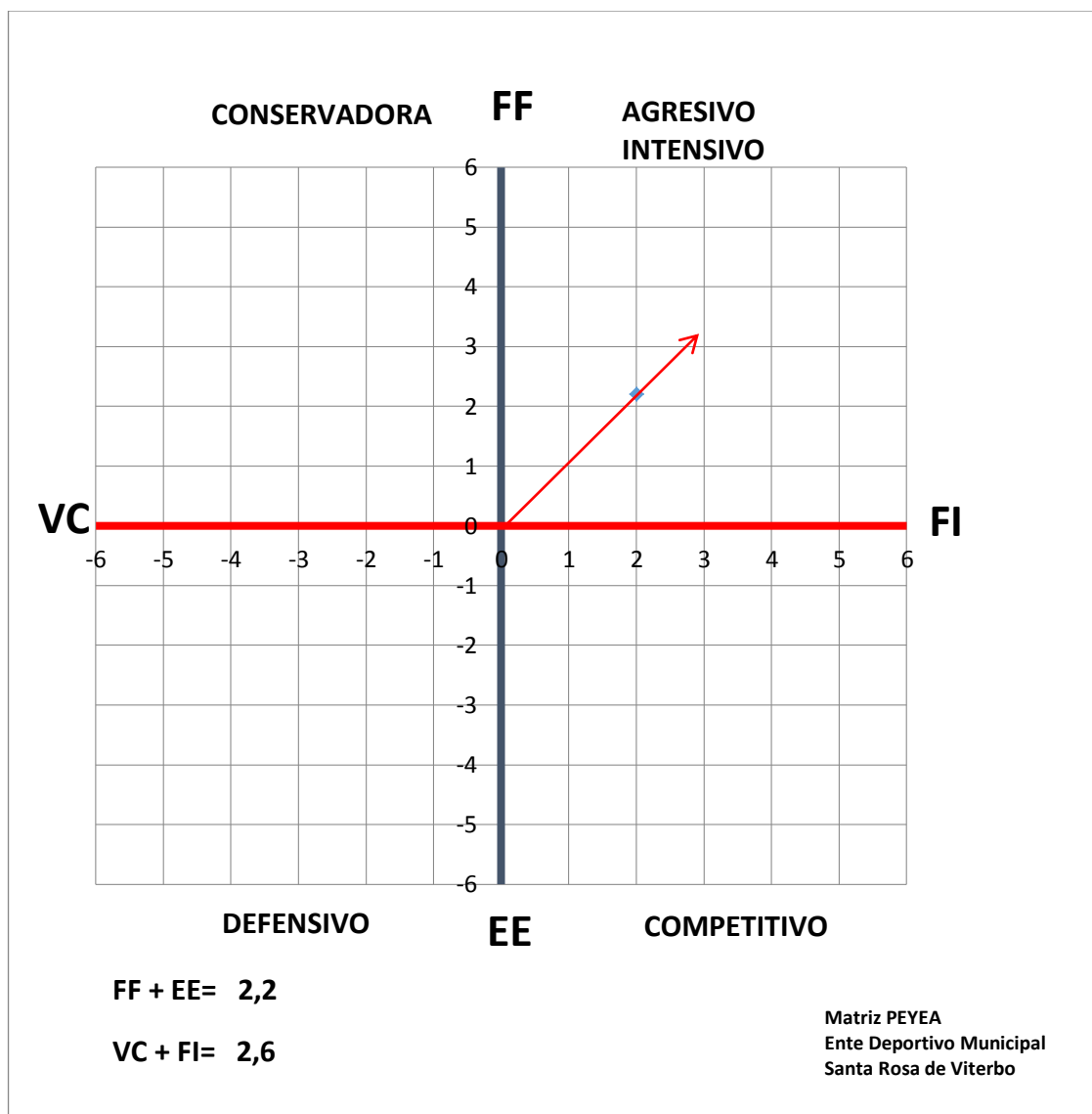
Esta diseñada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Es también conocida como matriz de la posición estratégica y de la evaluación de la acción desarrollándose mediante información combinada del análisis del entorno interno y externa.

Tabla 16 Calificación Matriz PEYEA

<i>Fuerza Financiera</i>	<i>Valor</i>	<i>Fuerza De La Industria</i>	<i>Valor</i>
Presupuesto	4	Redes Sociales	3
Ingresos	5	Avances Tecnológicos	4
Gastos	5	Autonomía	4
Tasa pro-deporte	4	Agenda Deportiva	5
Convenios	4	Uso de Recursos	5
Promedio	4,4	Promedio	4,2
<i>Ventaja Competitiva</i>	<i>Valor</i>	<i>Estabilidad Del Entorno</i>	<i>Valor</i>
Participación en el mercado	-2	Ministerio del Deporte	-1
Talento Humano	-1	Recursos Públicos	-1
Calidad de procesos	-1	Impuestos y retenciones	-3
Fidelización del Cliente	-3	Falta de escenarios	-3
Autonomía Administrativa	-1	Consumo de sustancias	-3
		PSA	
Promedio	-1,6	Promedio	-2,2

Figura 3 Matriz PEYEA

¹² A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. “Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach”. Addison-Wesley, 1982.



Tomado de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), según FRED R. DAVID y LUIS ROSSI. 2001.

Una vez realizado el procedimiento para hallar las estrategias más adecuadas para la entidad, el vector direccional nos arrojó un resultado en el cuadrante Agresivo Intensivo, quiere decir que el Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo, se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar sus oportunidades externas y superar sus debilidades internas y evitar amenazas externas. De esta forma se puede

penetrar el mercado, desarrollar el producto, integración vertical y diversificación de conglomerados.

4.6. Formulación de la estrategia.

4.6.1. Matriz de planeación estratégica cuantitativa

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) es una técnica que indica de forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPEC) permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, ‘internos y externos, identificados con anterioridad. Un rasgo positivo de la MPEC es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea. La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MPEC no tiene límite, como tampoco lo tiene la cantidad de series de estrategias (David, 2003).

Algunas Estrategias.

- **Estrategia 1: Desarrollo Del Mercado:** En este caso, la planificación irá enfocada a atraer nuevos consumidores del servicio, básicamente llevando la disciplina hacia áreas geográficas, tipos de consumidores o segmentos de mercado que hasta ahora no se habían trabajado. (Hidalgo, Ramírez, & Ríos, 2014).
- **Estrategia 2: Penetración Del Mercado:** Consiste en la implementación de acciones agresivas para acaparar la atención de los mercados objetivos (deportistas) manteniendo al mercado actual y ganando participación de personas procedentes de, bien sea, la competencia o de un grupo de indecisos, por medio de precios más

asequibles o por desarrollar campañas publicitarias que marquen la mente de los consumidores. (Hidalgo, Ramírez, & Ríos, 2014).

- **Estrategia 3: Desarrollo Del Producto O Servicio:** Se pretende conseguir más deportistas o acceder a personas a las que antes no se llegaba mediante el perfeccionamiento de servicios prestados con anterioridad, servicios mejorados, u ofreciendo servicios que cambien el sentido y la concepción del deporte de las personas, lo que nos llevaría a ofrecer un servicio innovador. (Hidalgo, Ramírez, & Ríos, 2014).
- **Estrategia 4: Integración Horizontal:** Busca reforzar el posicionamiento competitivo, absorbiendo algunos competidores por medio de la implementación de acciones tales como aquellas que logren neutralizar a un competidor que represente un obstáculo, crear servicios complementarios afines al deporte y por último tener acceso a ciertos segmentos del mercado. (Hidalgo, Ramírez, & Ríos, 2014).
- **Estrategia 5: Desinversión:** Consiste fundamentalmente en el cese de una serie de actividades que se ejecuten en forma de servicio, la reducción de inversiones o la retirada de la industria en la que se mueva el servicio concretamente; su finalidad es conseguir más recursos, destinándolos a actividades con mayor expectativa de crecimiento. (Hidalgo, Ramírez, & Ríos, 2014).
- **Estrategia 6: Liquidación:** Supone el cese de la actividad debido a que no es posible su realización debido a temas netamente económicos, es decir, se plantea la inviabilidad del proyecto y por ende la finalización del mismo, ya que seguir desarrollándolo implicaría pérdidas considerablemente mayores. (Hidalgo, Ramírez, & Ríos, 2014).

- **Estrategia 7: Diversificación Concéntrica:** Es un tipo de estrategia de negocios cuando una empresa adquiere o crea nuevos productos o servicios para llegar a más consumidores. Estos nuevos productos y servicios, por lo general, están estrechamente relacionados con los productos y servicios existentes de la compañía.

Tabla 17 Matriz MPEC

FACTORES CLAVES		Desarrollo del mercado			Penetración del mercado		Desarrollo del servicio		Integración Horizontal		Diversificación Concéntrica	
Factores Críticos para el Éxito	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	
OPORTUNIDADES												
1. Adoptar los protocolos de Bioseguridad plasmados a través de decreto municipal, reactivación deportiva segura.	5,00%	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	
2. Adopción del plan de desarrollo Firmeza, Lealtad y Compromiso.	5,00%	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	
3. Convenios interadministrativos para proyectos de inversión en programas deportivos y funcionamiento de la entidad.	5,00%	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	
4. A través de las actividades deportivas se reactiva el comercio sectorial en los diferentes escenarios deportivos.	5,00%	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	
5. Deporte para todos.	5,00%	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	
6. Uso de las herramientas tecnológicas para implementar la alternancia educativa en el ámbito deportivo.	5,00%	4	0,2	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	
7. Uso e implementación de las TICS para la promoción y ejecución de los programas	5,00%	4	0,2	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	
8. Políticas de Contratación pública. Implementación del estatuto anticorrupción.	5,00%	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	
9. Entrega de informes a los diferentes entes de control, Procuraduría, contraloría, SIA, CHIP, DIAN.	5,00%	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	
10. Ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional.	5,00%	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	

Factores Críticos para el Éxito		P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
AMENAZAS												
1.	1. Decretos expedidos por los entes gubernamentales para la prevención y mitigación del Covid 19.	4,54%	3	0,14	2	0,09	4	0,18	4	0,18	2	0,09
2.	2. Adopción de la resolución 1840 y 777 que permite realizar actividad física y programas deportivos bajo los diferentes protocolos de seguridad.	4,54%	4	0,18	2	0,09	4	0,18	4	0,18	3	0,14
3.	3. Pocos recursos asignados para construcción y/o recuperación de escenarios deportivos. Dificultad para cofinanciamiento de proyectos.	4,54%	3	0,14	3	0,14	3	0,14	4	0,18	3	0,14
4.	4. Bajos ingresos y salarios para manutención del hogar. Dificultad para comprar implementos deportivos básicos para participantes.	4,54%	4	0,18	2	0,09	4	0,18	4	0,18	3	0,14
1.	El 60% de la población del municipio reside en el sector rural, zonas de difícil acceso y gran distancia del casco urbano.	4,54%	2	0,09	3	0,14	1	0,05	1	0,05	3	0,14
6.	Aumento del índice de consumo de alcohol, cigarrillo y sustancias psicoactivas en los jóvenes y adultos.	4,54%	2	0,09	2	0,09	2	0,09	2	0,09	1	0,05
7.	Aumento del sedentarismo debido al consumo tecnológico.	4,54%	2	0,09	2	0,09	3	0,14	3	0,14	2	0,09
8.	Aumento en tasas de desempleo y trabajo informal mal remunerado.	4,54%	4	0,18	2	0,09	3	0,14	3	0,14	3	0,14
9.	No hay disponibilidad de tiempo para implementación de actividades virtuales y presenciales.	4,54%	3	0,14	2	0,09	3	0,14	3	0,14	2	0,09
10.	Demoras en la aplicación de la vacuna contra el Covid 19, lo cual impide la realización de actividades deportivas y recreativas con normalidad.	4,54%	3	0,14	3	0,14	3	0,14	3	0,14	2	0,09
11.	Dificultad y falta de acceso a la tecnología, internet, computadores y celulares.	4,54%	2	0,09	2	0,09	2	0,09	2	0,09	2	0,09

Factores Críticos para el Éxito	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
FORTALEZAS											
1. Autonomía Institucional	4,50%	4	0,18	4	0,18	4	0,18	4	0,18	3	0,14
2. Gestión administrativa	4,50%	4	0,18	3	0,14	3	0,14	4	0,18	3	0,14
3. Perfil profesional requerido	4,50%	4	0,18	3	0,14	4	0,18	4	0,18	4	0,18
4. Excelente talento humano	4,50%	4	0,18	3	0,14	4	0,18	4	0,18	3	0,14
5. Organización de eventos de carácter nacional	4,50%	4	0,18	3	0,14	4	0,18	4	0,18	4	0,18
6. excelente agenda de programas deportivos y recreativos	4,50%	4	0,18	4	0,18	4	0,18	4	0,18	3	0,14
7. Presupuesto con destinación exclusiva para el deporte.	4,50%	4	0,18	4	0,18	4	0,18	4	0,18	3	0,14
8. Uso de herramientas tecnológicas, plataformas y aplicaciones.	4,50%	4	0,18	3	0,14	4	0,18	4	0,18	3	0,14
9. Aprobación de la tasa pro deporte 2,5%	4,50%	4	0,18	4	0,18	4	0,18	4	0,18	3	0,14
10. Construcción de escenarios deportivos	4,50%	4	0,18	3	0,14	4	0,18	4	0,18	3	0,14
11. Mantenimiento de escenarios deportivos	4,50%	4	0,18	3	0,14	3	0,14	4	0,18	3	0,14
DEBILIDADES											
1. No se cuenta con una página web oficial de la entidad.	5,60%	4	0,22	3	0,17	4	0,22	4	0,22	4	0,22
2. Faltan estrategias para publicidad de eventos y programas.	5,60%	4	0,22	3	0,17	4	0,22	4	0,22	4	0,22
3. Pocos escenarios deportivos	5,60%	4	0,22	3	0,17	2	0,11	4	0,22	3	0,17
4. Atención PQRS	5,60%	1	0,06	2	0,11	2	0,11	1	0,06	2	0,11
5. Las transferencias departamentales son escasas.	5,60%	3	0,17	2	0,11	3	0,17	4	0,22	2	0,11
6. Capacitaciones de inducción y re inducción de funcionarios y contratistas.	5,60%	3	0,17	3	0,17	3	0,17	2	0,11	3	0,17
7. Dificultad en la consecución de convenios interadministrativos	5,60%	2	0,11	3	0,17	3	0,17	2	0,11	3	0,17
8. falta de programas recreo deportivos enfocados a la población rural.	5,60%	2	0,11	2	0,11	1	0,06	2	0,11	2	0,11
9. Control de inventarios y calidad de implementos y equipos	5,60%	3	0,17	2	0,11	4	0,22	3	0,17	2	0,11
TOTAL			6,74		5,44		6,3		6,49		5,76

Nota: Al calcular el total de las puntuaciones, encontramos que la estrategia más atractiva y con el valor más alto, corresponde al **Desarrollo del mercado** con una puntuación de 6,74; se deben fortalecer los procesos misionales de la entidad, se deben crear estrategias agresivas para acaparar y poder incluir a gran porcentaje de la población Santarroseña y además atraer al deportista de municipios circunvecinos.

5. Capítulo prospectiva

5.1. Planteamiento del problema

En el Departamento de Boyacá se encuentran constituidos nueve (9) Entes Deportivos Municipales e institutos municipales de deporte, los cuales tienen la responsabilidad de solucionar los problemas que afectan el desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, los demás municipios cuentan con personas contratadas por prestación de servicios encargadas de hacer actividades deportivas, de los cuales muchos de estos contratistas, no son profesionales en el área.

El Ente Deportivo municipal de Santa Rosa de Viterbo, es una entidad legalmente constituida bajo el acuerdo 00000006 del 16 de mayo de 1996, por medio del cual se incorpora la actual junta de deportes de Santa Rosa de Viterbo. Entidad de nivel descentralizado, única en la provincia del Tundama.

Aunque la entidad tiene un nivel descentralizado y mantiene su autonomía administrativa, financiera y patrimonial, los recursos que llegan de trasferencia no son suficientes para poder fortalecer e implementar nuevos programas y proyectos en el sector deportivo. Sus recursos de funcionamiento y de inversión, alcanzan para la implementación de programas tradicionales, mas no para poner en marcha nuevos programas o construir infraestructura deportiva, siendo esta última otra desventaja en la organización de eventos de carácter departamental y nacional.

En la parte administrativa y misional se ha fallado, ya que este es un cargo de libre remoción y nombramiento, por lo cual los gerentes encargados no mantienen una continuidad en los procesos y se pierde terreno en lo poco o mucho que se logra avanzar.

Durante el paso de los años la contratación del talento humano se ha realizado en su gran mayoría a través de contratos directos, favores políticos y recomendaciones, mas no se ha tenido en cuenta la experiencia, conocimientos, capacitación, especialización en áreas del deporte, administración y afines.

La ubicación geográfica del municipio, el turismo, sus exponentes y dirigentes deportivos con reconocimiento nacional, hacen de Santa Rosa de Viterbo una vitrina deportiva para toda la región, son aspectos importantes de resaltar y fortalecer. El ideal del Ente Deportivo Municipal para el año 2024, es transformarse y fortalecerse como una entidad líder y convertir al municipio de Santa Rosa de Viterbo en la capital del deporte de la región.

5.2. Análisis estructural

El programa **MICMAC** tiene por objeto ayudar en un estudio de análisis estructural, que permite a partir de una lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten la modelización del problema a abordar.

Las diferentes fases del método **MICMAC** de acuerdo con Godet (1997) son las siguientes:

Fase 1: Listado de las variables del sistema,

Fase 2: La descripción de relaciones entre variables del sistema.

Fase 3: La identificación de variables clave y sus categorías e interpretación.

5.2.1. Listado de variables

El siguiente cuadro representa las variables que serán tenidas en cuenta para analizar su influencia y dependencia en la empresa utilizando el software MICMAC:

Tabla 18 *Listado de Variables*

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL
1	Estatuto Anticorrupción	Antocorrupt
2	Información Entes de Control	Entes Cont
3	Ley de transparencia	Transparen
4	Protocolos de Bioseguridad	Pro Bioseg
5	Proyectos de Inversión	Proy Inver
6	Recursos para infraestructura Deportiva	Infrae Dep
7	Herramientas tecnológicas para implementación de la virtualidad en procesos deportivos	Tec y Virt
8	Accesibilidad a programas deportivos	Accesibili
9	Deporte para todos	Dep Todos
10	Plan de Vacunación contra el Covid 19	Vac Covid
11	Uso e implementación de las TICS para la promoción y ejecución de los programas	Tics
12	Implementación de la página WEB de la entidad	Pag WEB
13	Escasas Transferencias departamentales.	Transf Dep
14	Autonomía Administrativa, Jurídica y patrimonial.	Autonomía
15	Talento Humano Capacitado y con conocimientos de administración deportivas.	Talen Huma
16	Organización de eventos de carácter regional y nacional	Org Event
17	Excelente agenda deportiva y recreativa	Agenda dep
18	Aprobación de la tasa pro deporte	Tasa P Dep
19	Implementación de buzón de PQRS	PQRS
20	Capacitación, inducción y re inducción de funcionarios y contratistas	Capacitaci

Micmac – Método actualizado por © Michel Godet. Aplicativo gratuito financiado por el Círculo de Acción Prospectiva (CAP prospectiva) y 3IE EPITA.

5.2.2. Software MICMAC

La matriz relacionada muestra el plano de calificación de cada una de las variables seleccionadas para medir su grado de influencia. Las influencias varían de 0 a 3, con la posibilidad de identificar posibles influencias: 0: sin influencia, 1: débil, 2: influencia moderada, 3: fuerte influencia.

5.2.2.1. Matriz de evaluación

Figura 4 Matriz de Evaluación MICMAC

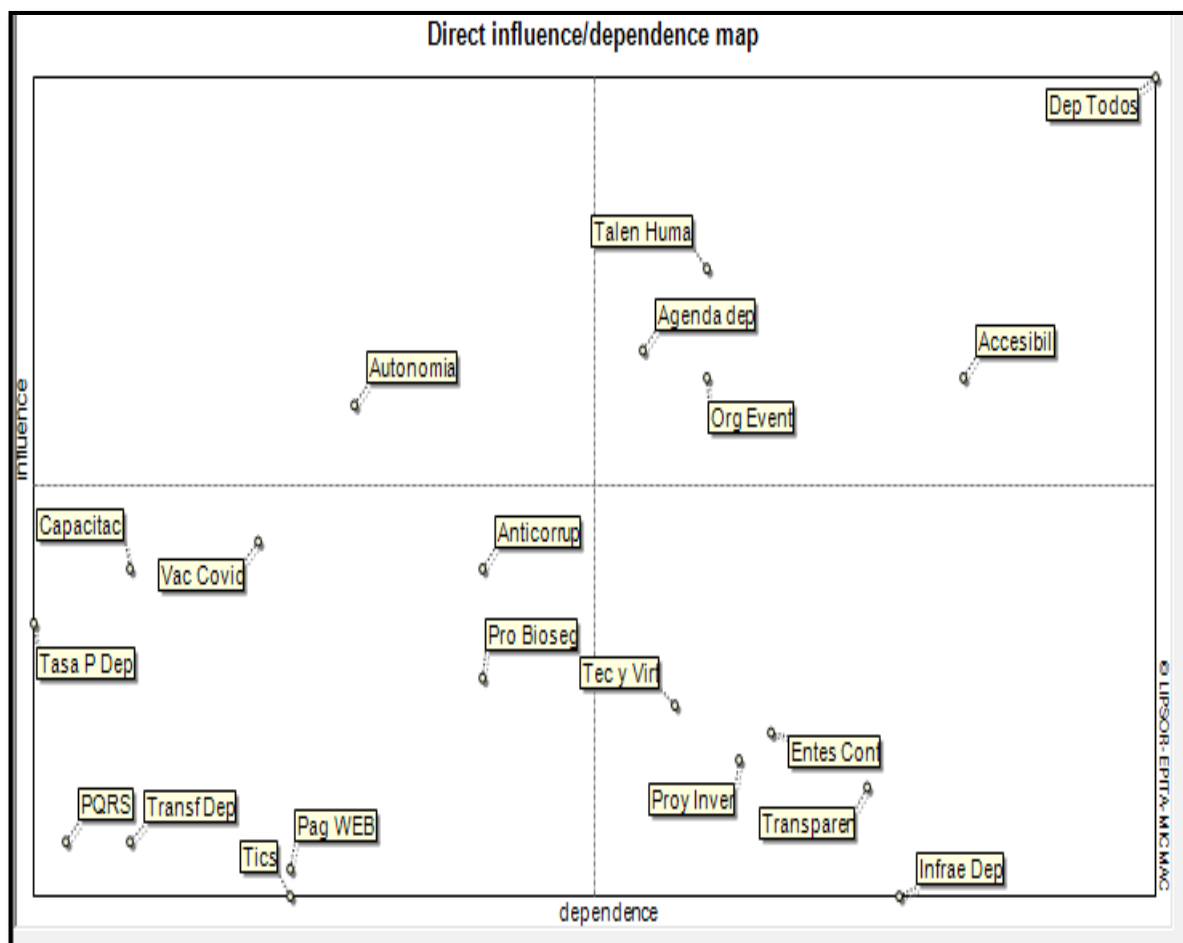
	1 : Anticorrupt	2 : Entes Cont	3 : Transparen	4 : Pro Bioseg	5 : Proy Inver	6 : Infrae Dep	7 : Tec y Virt	8 : Accesibili	9 : Dep Todos	10 : Vac Covid	11 : Tics	12 : Pag WEB	13 : Transf Dep	14 : Autonomia	15 : Talen Huma	16 : Org Event	17 : Agenda dep	18 : Tasa P Dep	19 : PQRS	20 : Capacitaci
1 : Anticorrupt	0	3	3	1	3	3	1	2	2	1	0	2	2	2	1	1	0	1	1	0
2 : Entes Cont	3	0	3	1	2	2	0	1	1	1	0	1	2	2	1	0	0	2	1	0
3 : Transparen	3	3	0	1	3	3	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : Pro Bioseg	0	1	0	0	2	2	3	1	3	3	0	0	0	0	2	3	3	0	1	1
5 : Proy Inver	2	3	1	1	0	3	0	3	3	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
6 : Infrae Dep	3	3	3	1	2	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
7 : Tec y Virt	0	0	2	3	0	1	0	3	3	1	3	3	0	0	3	0	0	0	1	1
8 : Accesibili	2	1	3	2	0	2	3	0	3	3	3	3	0	0	3	3	3	0	1	1
9 : Dep Todos	2	3	2	3	3	3	3	3	0	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2
10 : Vac Covid	3	3	3	1	0	0	1	3	3	0	1	0	0	0	3	3	3	0	1	2
11 : Tics	0	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	2	0	1	2	1	1	0	1	1
12 : Pag WEB	0	0	2	1	1	2	3	2	3	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0
13 : Transf Dep	1	1	1	2	2	2	0	1	2	0	0	0	0	1	2	2	2	0	0	0
14 : Autonomia	2	3	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	2	0	1	2	3	2	1	2
15 : Talen Huma	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	0	1	2	0	3	3	1	0	2
16 : Org Event	0	2	2	3	3	3	3	2	3	0	2	1	2	3	3	0	3	1	0	0
17 : Agenda dep	1	2	2	2	2	2	2	3	3	0	1	1	2	3	3	3	0	3	1	1
18 : Tasa P Dep	1	2	2	0	3	3	1	2	3	0	0	0	0	3	0	3	3	0	0	1
19 : PQRS	1	2	2	0	1	1	0	2	1	0	2	2	0	1	1	1	1	0	0	1
20 : Capacitaci	0	1	1	0	2	2	2	3	3	0	2	1	0	2	3	3	3	0	1	0

Tomado de la matriz de evaluación. adaptado de software MICMAC

5.2.2.2. Plano de influencias directas

En el plano se identifican en el cuadrante superior derecho las variables estratégicas que serán objeto de estudio para la organización.

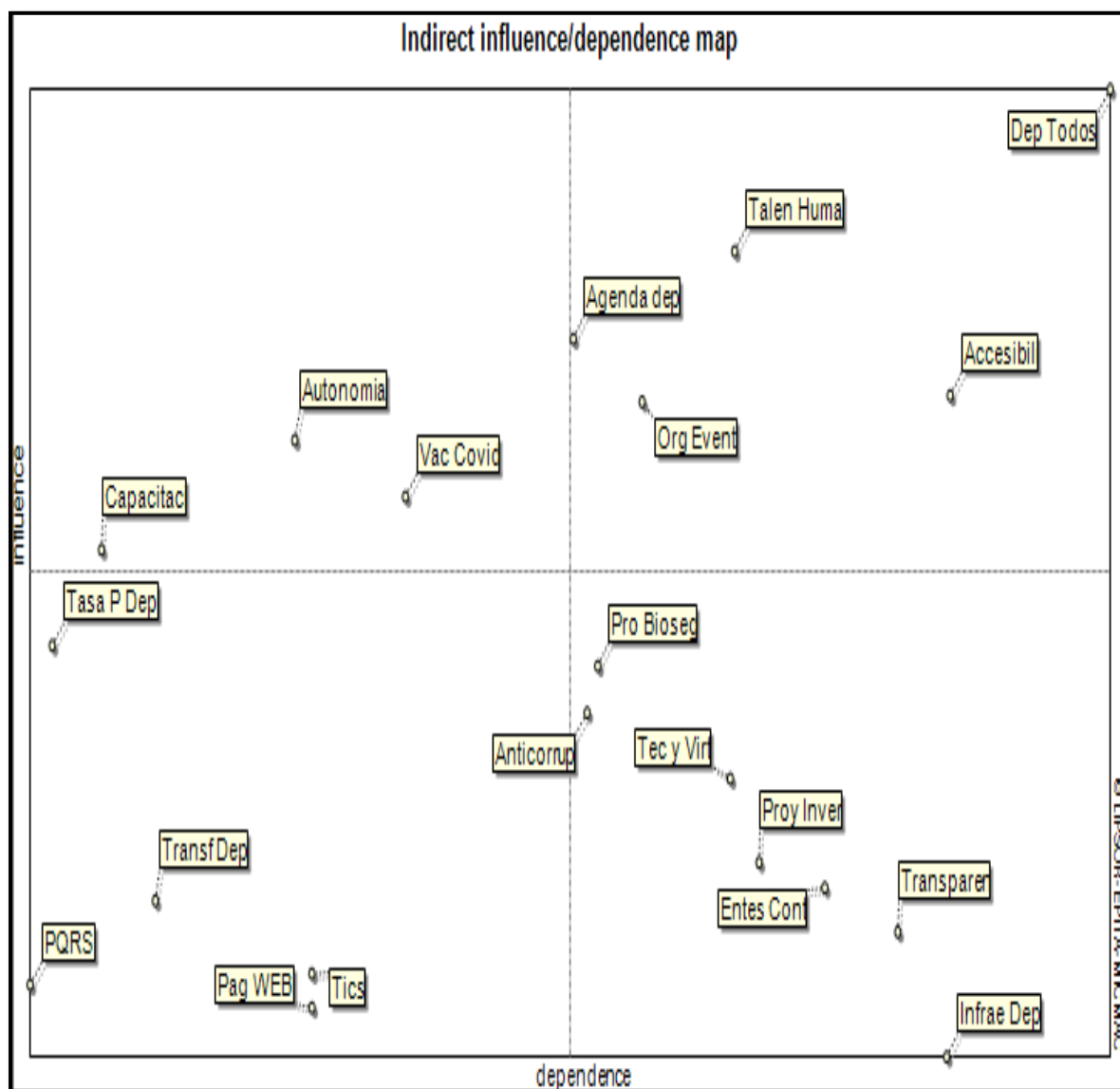
Figura 5 Plano de Influencias Directas



Tomado de la matriz de evaluación. adaptado de software MICMAC

5.2.2.3. Plano de influencias indirectas

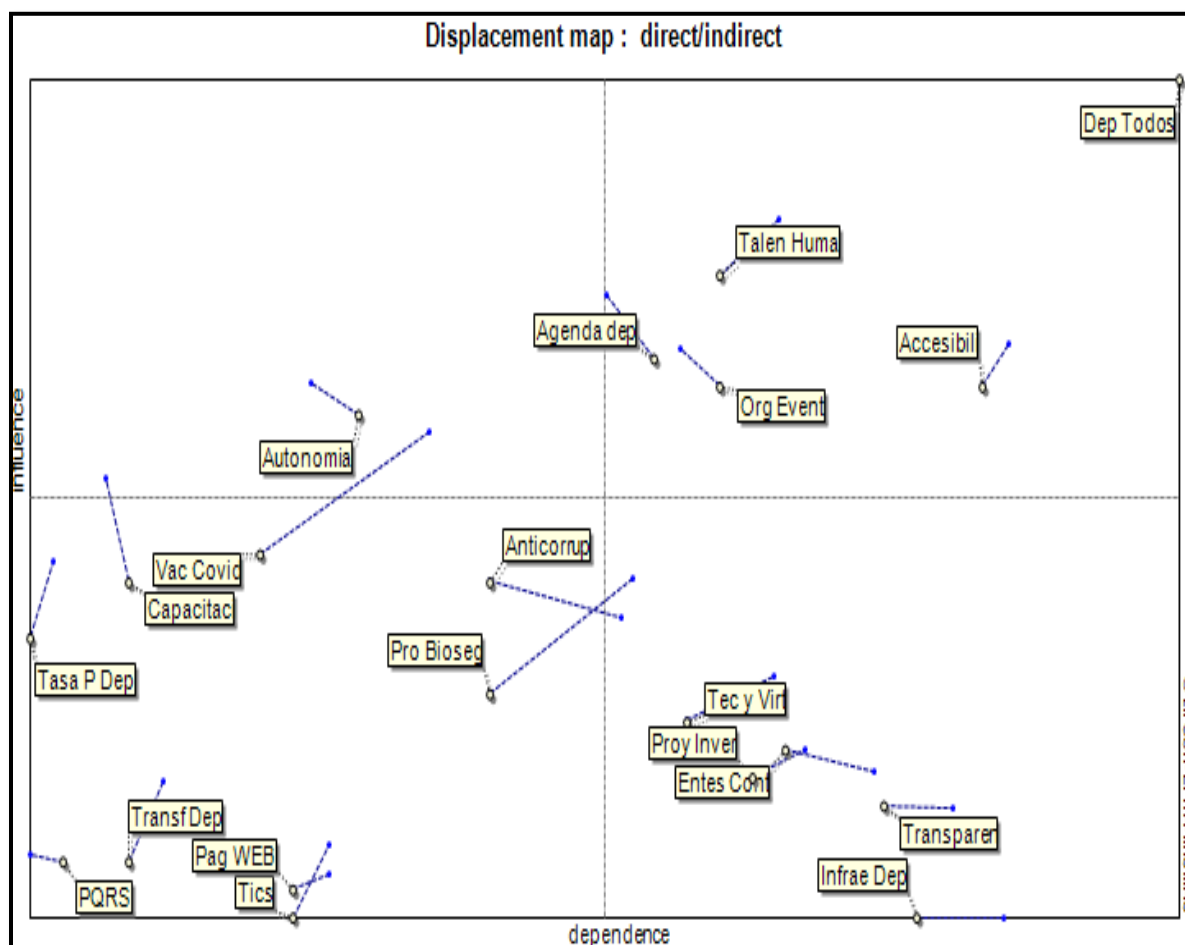
Figura 6 Plano de Influencias Indirectas



Tomado de la matriz de evaluación. adaptado de software MICMAC

5.2.2.4. Plano de desplazamientos

Figura 7 Plano de Desplazamientos



Tomado de la matriz de evaluación. adaptado de software MICMAC

Por medio del software **MICMAC** se obtienen los planos de influencias directas e indirectas, se acuerdo a estos resultados, este sistema arroja el plano de desplazamiento el cual presenta en la parte superior las variables de mayor posibilidad de eficacia las cuales se conocen como variables estratégicas.

5.2.3. *Listado de variables estratégicas*

Después de la evaluación realizada el software nos indica que las variables estratégicas de la empresa son las siguientes:

Tabla 19 *Listado de Variables Estratégicas*

Variable estratégica	Descripción
Deporte para Todos	Programa encargado de dictar lineamientos y generar los mecanismos para la planificación, control y evaluación de los programas con fines de diversificación, masificación y sistematización de las actividades deportivas, recreativas y para la salud en el ámbito municipal y llegando a toda la población Santarroseña.
Accesibilidad	Diseño de estrategias para llegar a la población que por diferentes circunstancias se les dificulta participar en los programas deportivos de la entidad. Gran parte de la población rural no se beneficia de estos programas deportivos.
Organización de eventos	Con la planificación, organización y ejecución de eventos de calidad, eventos de orden regional, departamental y nacional, el Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo se consolida como una entidad pionera en el ámbito deportivo, teniendo en cuenta que es la única entidad descentralizada de la región.
Talento Humano	Fuerza humana, colaboradores, contratistas, entre otros, que influyen positivamente en el rendimiento y en la productividad de la entidad. Capacitados y especializados en su área de trabajo.
Agenda Deportiva	Con la elaboración de un cronograma anual de variadas actividades deportivas, potenciamos la misión y razón de ser de la entidad.

5.3. Diseño y construcción de escenarios

5.3.1. *Software SMIC*

El método SMIC (Sistema y Matriz de Impactos Cruzados) 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.

El software permite analizar de manera profunda los objetivos estratégicos y de ellos a partir de sus 64 combinaciones ver cuál de ellos es el óptimo y el menos probable, contar con esta herramienta genera darle un gran impacto y veracidad al estudio realizado. (Arango Morales, 2014).

Para la ejecución del software **SMIC** se debe tener en cuenta las variables estratégicas resultantes de la matriz racional **MICMAC**, que mide el grado de influencia de una variable sobre el comportamiento de las demás por lo tanto estas variables estratégicas consideradas factores de cambio serán evaluadas en este software, al considerarse una hipótesis y su respectivo objetivo de cada variable, entrarán a ser evaluadas por 5 expertos conocedores de la empresa.

Las hipótesis y los objetivos de cada variable se establecerán de la siguiente manera:

Tabla 20 Listado de Variables SMIC

Listado De Variables	Descripción
Deporte para Todos	H1 - ¿Que probabilidad hay que para el año 2024 el Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo, obtenga la primera posición en implementación de programas deportivos a nivel regional? Objetivo. Obtener la primera posición en implementación de programas deportivos a nivel regional.
Accesibilidad	H2 - ¿Que probabilidad hay que para el año 2024, el 100% de la población Santarroseña tenga la oportunidad de acceder a algún programa deportivo y recreativo? Objetivo. Diseñar y ejecutar 3 proyectos enfocados a la población a la que se le dificulta el acceso a participar de algún programa deportivo o recreativo.
Organización de eventos	H3 - ¿Que probabilidad hay que para el año 2024, tengamos una reactivación deportiva al 100%, y se puedan organizar eventos deportivos con normalidad? Objetivo. Diseñar y ejecutar estrategias para la reactivación gradual del sector deportivo para el año 2024.
Talento Humano	H4 - ¿Que tan probable es que para el año 2024, se pueda contratar un 50% más de talento humano para la entidad? Objetivo. Fortalecer los procesos misionales de la entidad, a través de la contratación de talento humano calificado.
Agenda Deportiva	H5 – ¿Que tan probable es que para el año 2024 se pueda llegar a consolidar una excelente, variada y novedosa agenda deportiva para la comunidad en general? Objetivo. Elaborar un cronograma anual de actividades deportivas y recreativas con actividades para todos los gustos, para beneficio de propios y deportistas de otros municipios, regiones y departamentos.

5.3.2. Perfil de los expertos

- **Iván Camilo Chinome Martínez:**

Nacido el 04 de abril de 1989 en la ciudad de Sogamoso (Boyacá). 32 años. Licenciado en Educación Física, Recreación y Deportes de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Especialista en Salud Ocupacional y Protección de Riesgos Laborales. Candidato a Especialista en Administración Deportiva Universidad Santo Tomas (Bucaramanga). Joven Investigador Colciencias. Actualmente se desempeña como Gerente del Instituto para la Recreación y el Deporte de Sogamoso (Boyacá).

- **Joaquín Antonio Perea Lara:**

Nacido el 26 de febrero de 1982, en el municipio de Belén (Boyacá). Arquitecto de la Universidad Santo Tomas (Bucaramanga). Especialista en Contratación. Actualmente se desempeña como secretario de obras públicas y planeación del municipio de Santa Rosa de Viterbo, (Boyacá).

- **Andrea Liseth Gil León:**

Nacida el 11 de Julio de 1992 en Santa Rosa de Viterbo (Boyacá). 29 años. Licenciada en educación física, recreación y deporte, Fundación Universitaria Juan de Castellanos. Especialista en Educación e intervención para la primera infancia. Actualmente se desempeña como instructora en la modalidad de patinaje.

- **Jennifer Carolina Camargo**

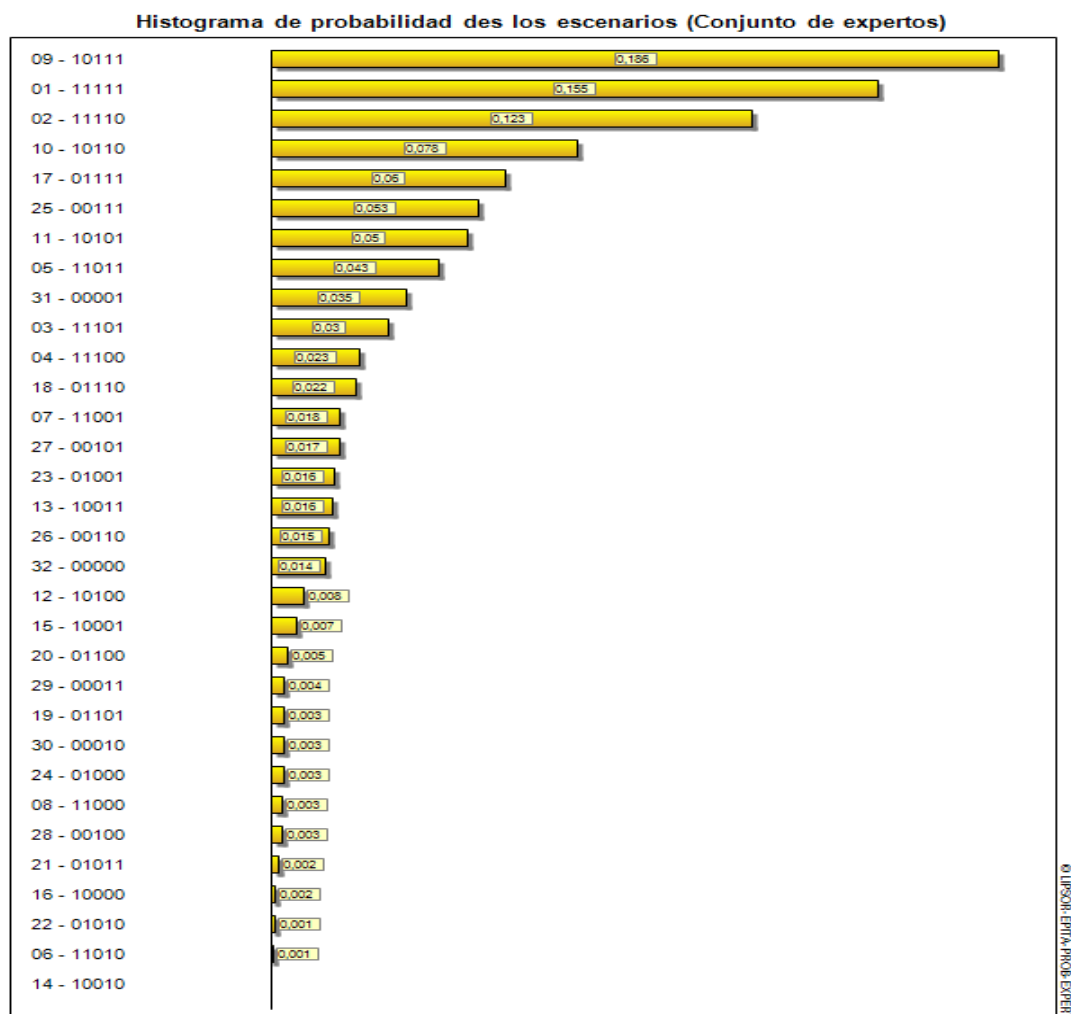
Nacida el 04 de marzo de 1989 en el municipio de Tibasosa (Boyacá). 32 años. Contadora publica, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Especialista en Revisión fiscal y auditoría interna forense.

- **Álvaro Enrique Cipagauta.**

Nacido el 19 de Julio de 1961 en Tunja (Boyacá), 60 años de edad. Director Técnico Profesional en la disciplina de Fútbol. Entrenador de las categorías inferiores de la selección Boyacá. Asistente técnico y preparador físico de la Liga de Fútbol de Boyacá.

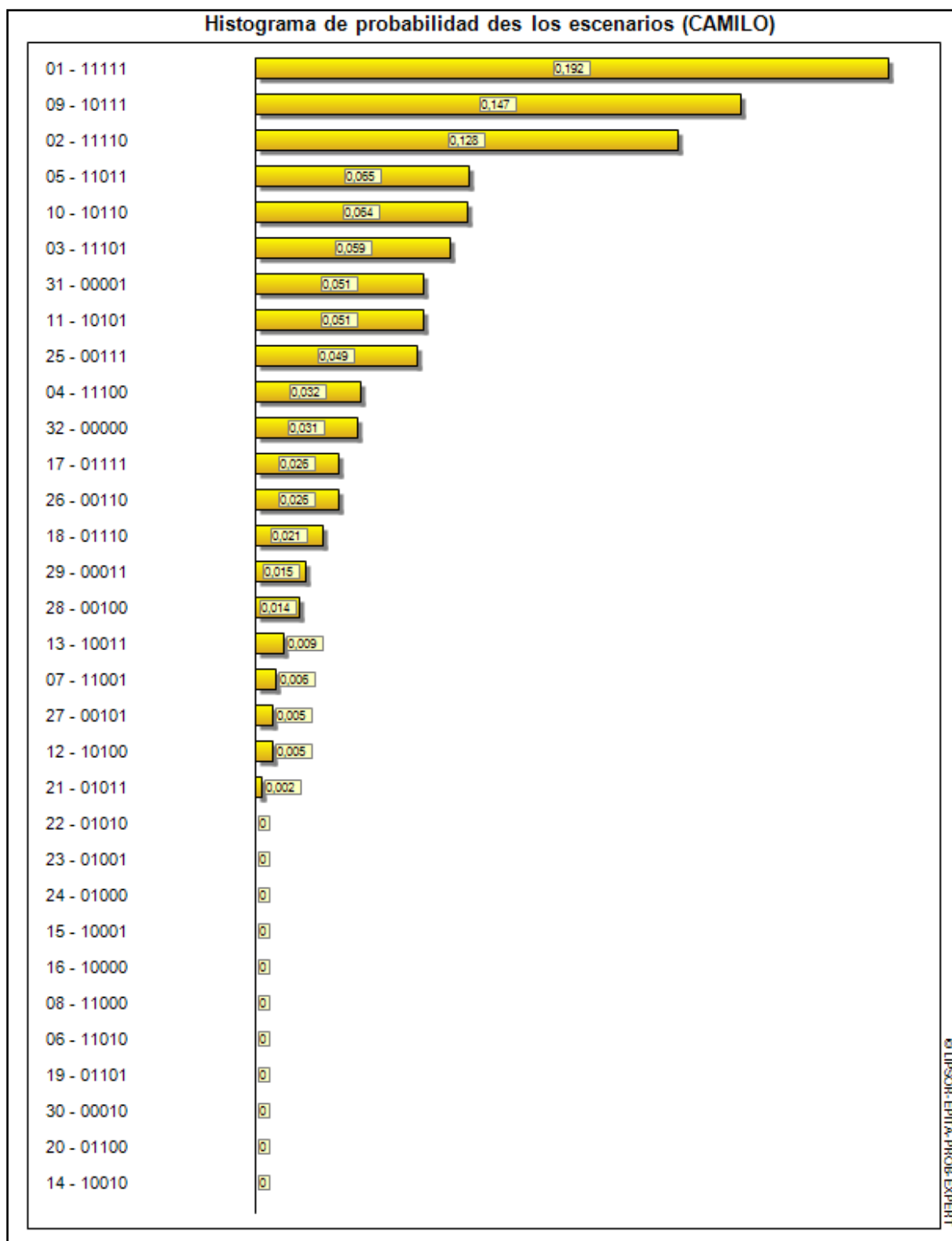
5.3.3. *Presentación de escenarios posibles*

Figura 8 *Histograma del Software – Conjunto de Expertos*



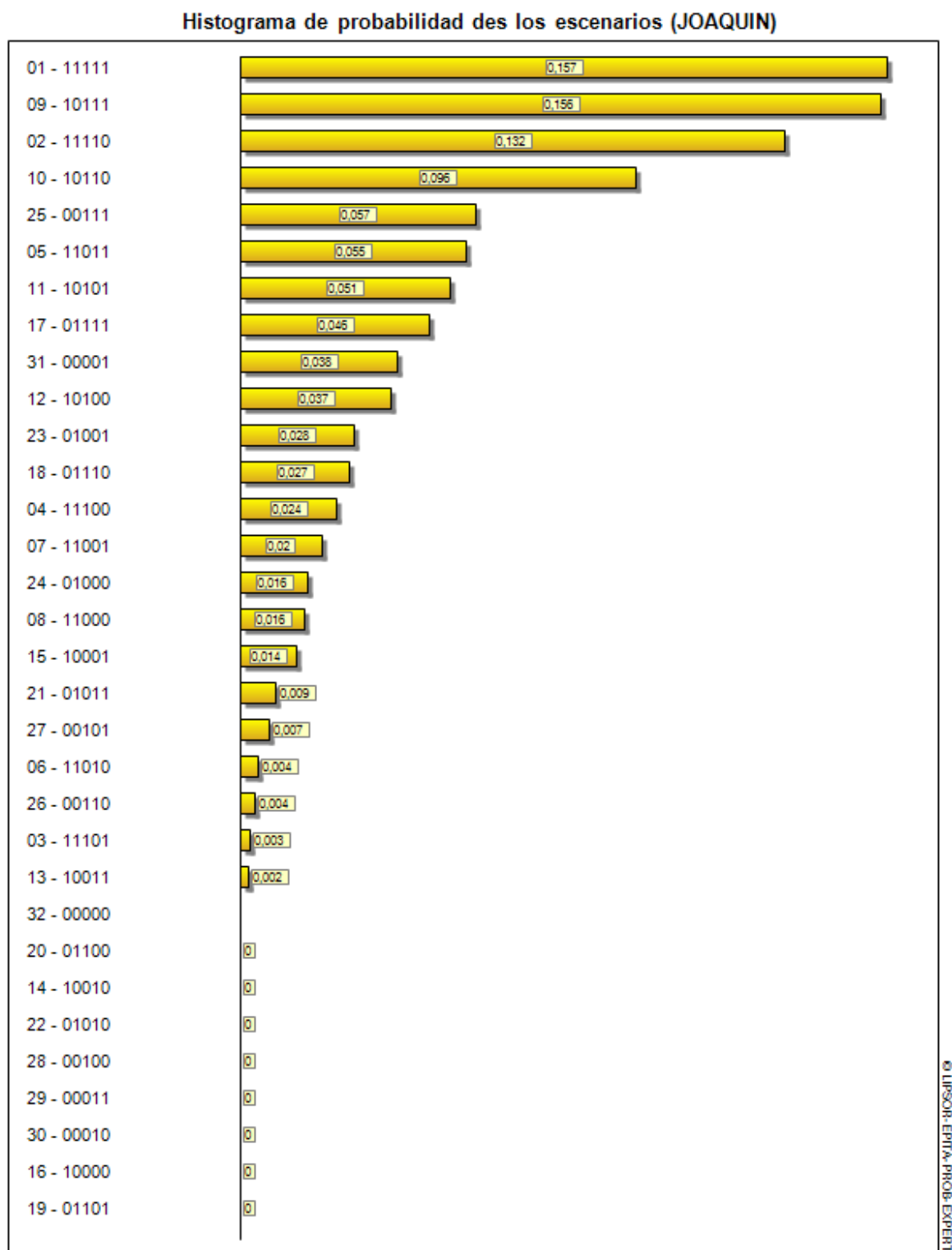
Tomado de Histogramas adaptado de software SMIC PRO

Figura 9 Histograma del Software – Iván Camilo Chinome



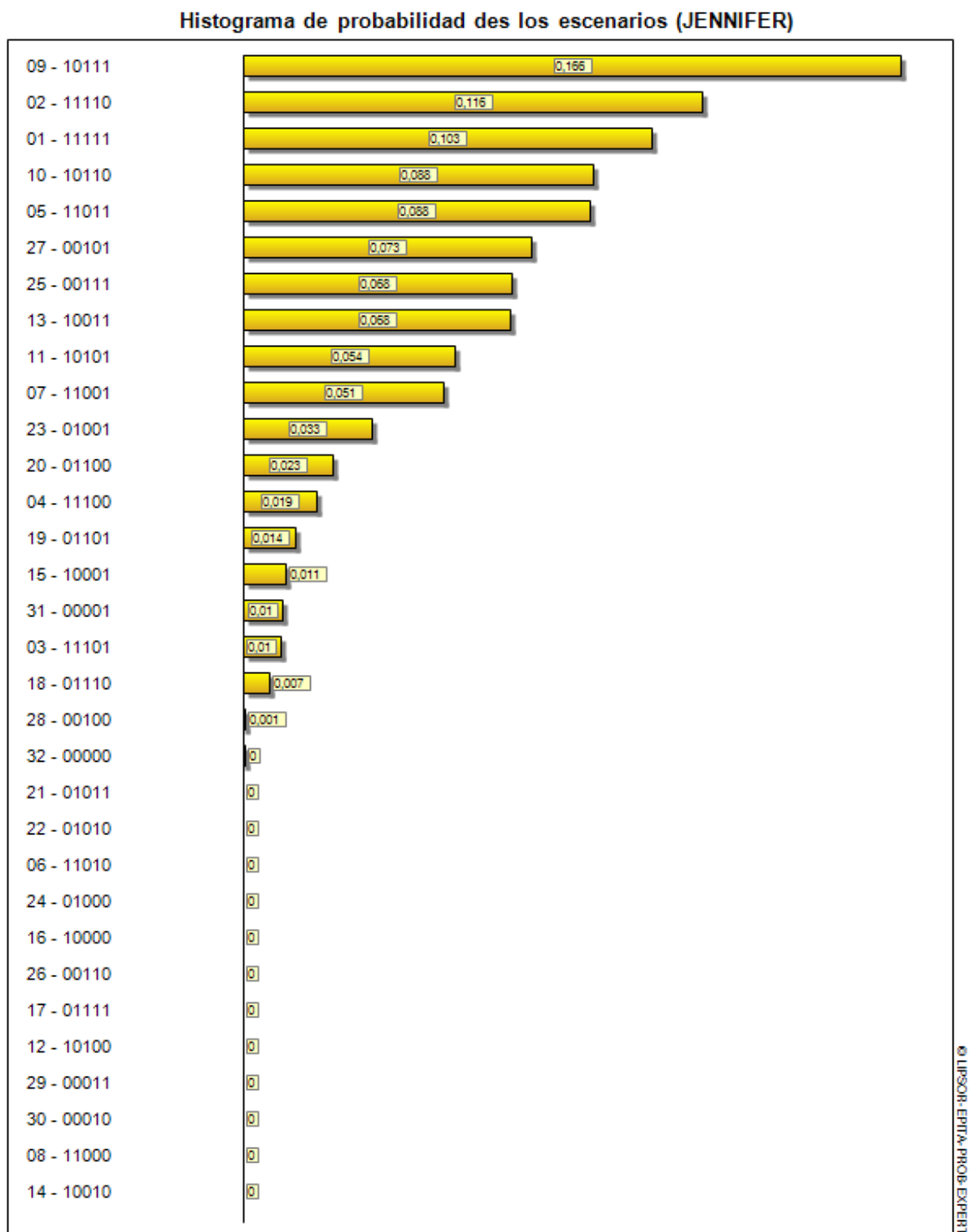
Tomado de Histogramas adaptado de software SMIC PRO

Figura 10 Histograma del Software – Joaquín Antonio Perea Lara



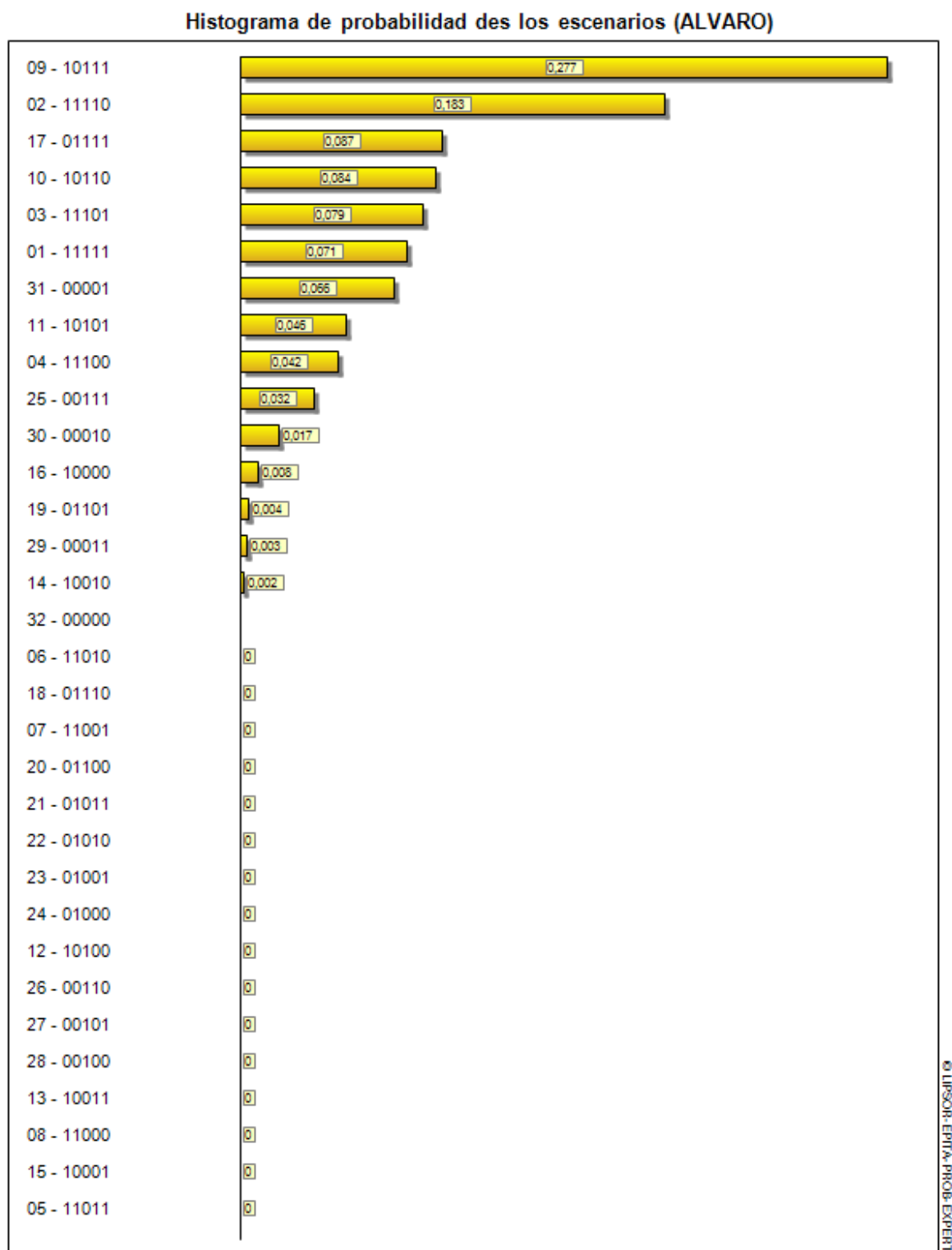
Tomado de Histogramas adaptado de software SMIC PRO

Figura 11 Histograma del Software – Jennifer Carolina Camargo



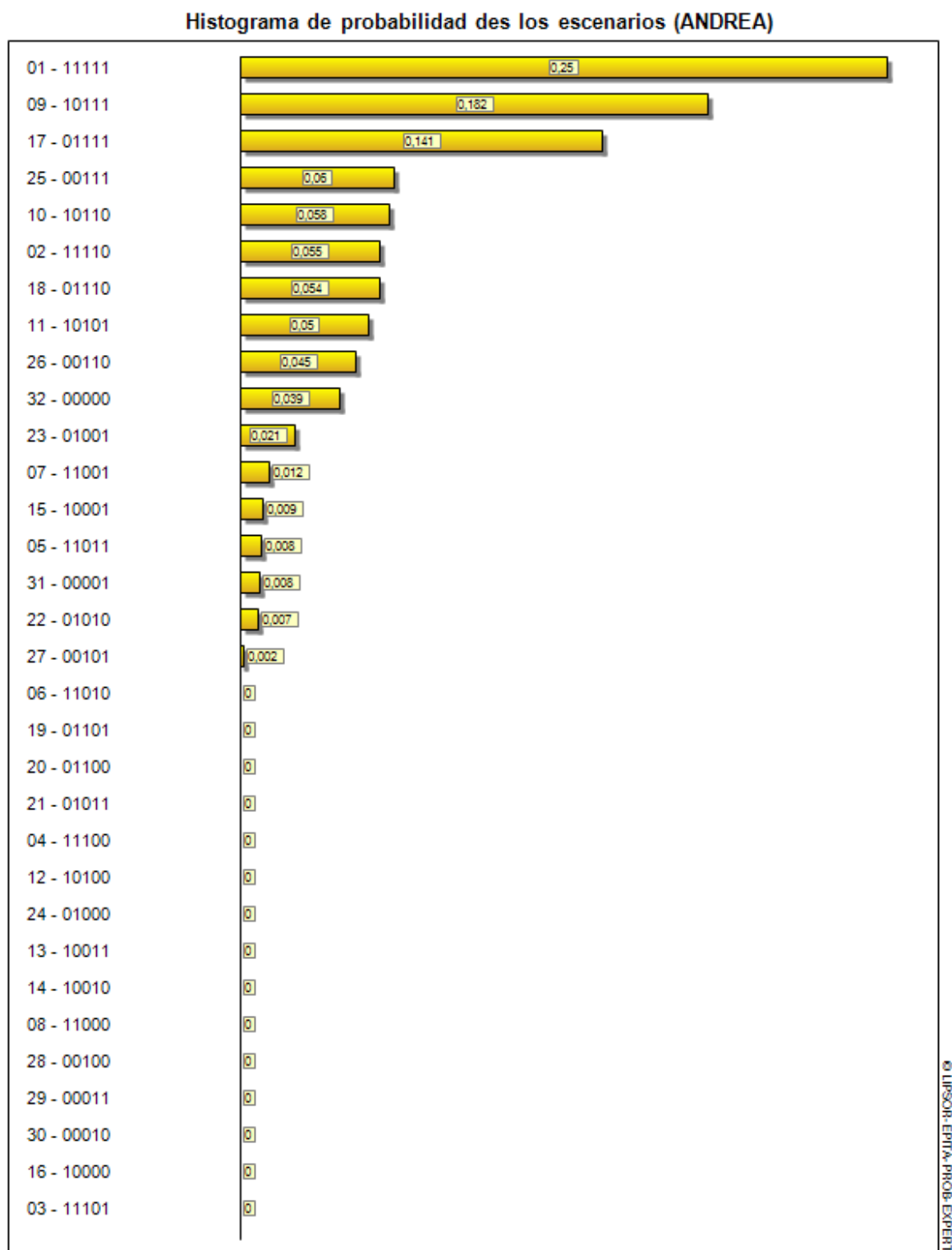
Tomado de Histogramas adaptado de software SMIC PRO

Figura 12 Histograma del Software – Álvaro Cipagauta



Tomado de Histogramas adaptado de software SMIC PRO

Figura 13 Histograma del Software – Andrea Liseth Gil León



Tomado de Histogramas adaptado de software SMIC PRO

Figura 14 Histograma del Software – Escenarios en Forma de Matriz.

	JENNIFER	ANDREA	CAMILO	ALVARO	JOAQUIN
01 - 11111	0,103	0,25	0,192	0,071	0,157
02 - 11110	0,116	0,055	0,128	0,183	0,132
03 - 11101	0,01	0	0,059	0,079	0,003
04 - 11100	0,019	0	0,032	0,042	0,024
05 - 11011	0,088	0,008	0,065	0	0,055
06 - 11010	0	0	0	0	0,004
07 - 11001	0,051	0,012	0,006	0	0,02
08 - 11000	0	0	0	0	0,016
09 - 10111	0,166	0,182	0,147	0,277	0,156
10 - 10110	0,088	0,058	0,064	0,084	0,096
11 - 10101	0,054	0,05	0,051	0,046	0,051
12 - 10100	0	0	0,005	0	0,037
13 - 10011	0,068	0	0,009	0	0,002
14 - 10010	0	0	0	0,002	0
15 - 10001	0,011	0,009	0	0	0,014
16 - 10000	0	0	0	0,008	0
17 - 01111	0	0,141	0,026	0,087	0,046
18 - 01110	0,007	0,054	0,021	0	0,027
19 - 01101	0,014	0	0	0,004	0
20 - 01100	0,023	0	0	0	0
21 - 01011	0	0	0,002	0	0,009
22 - 01010	0	0,007	0	0	0
23 - 01001	0,033	0,021	0	0	0,028
24 - 01000	0	0	0	0	0,016
25 - 00111	0,068	0,06	0,049	0,032	0,057
26 - 00110	0	0,045	0,026	0	0,004
27 - 00101	0,073	0,002	0,005	0	0,007
28 - 00100	0,001	0	0,014	0	0
29 - 00011	0	0	0,015	0,003	0
30 - 00010	0	0	0	0,017	0
31 - 00001	0,01	0,008	0,051	0,066	0,038
32 - 00000	0	0,039	0,031	0	0

Tomado de Histogramas adaptado de software SMIC PRO

Los valores expresan las probabilidades de los escenarios. Se trata de una solución mediana determinada a través de un programa de minimización cuadrática.

5.3.4. Causa efecto de los escenarios

Tabla 21 *Escenarios*

ESCENARIOS	
ENTE DEPORTIVO MUNICIPAL DE SANTA ROSA DE VITERBO	
DESCRIPCIÓN	VARIABLE PROBABILIDAD
Pesimista	32 - 00000
Optimista	01 - 11111
Alternativo	03 - 11101

Escenario Probable. Los escenarios probables son aquellos que consideramos que tienen gran probabilidad de que sucedan en el futuro tomando como bases algunas de las hipótesis formuladas, este nos permitirá visualizar una amplia gama de futuros posibles. (Astigarraga, 2016¹³).

Tabla 22 *Causas y Consecuencias Del Escenario Optimista*

<i>Escenario 01</i>	<i>Hipótesis 11111</i>
Escenario Optimista	
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tiene?
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	
Causas	Consecuencias
No existe un proyecto estructurado como plan municipal del deporte donde se estructure un programa deportivo para todos los sectores de la población Santarroseña.	La estructuración de un plan deportivo para todas las comunidades impactará beneficiosamente a toda la comunidad, tanto del sector rural como urbano.
Aunque existen programas institucionalizados por normativa nacional, no hay iniciativas para la	

¹³ ASTIGARRAGA, E. (2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. Revista Centroamericana de Administración Pública C7D: 13-29, diciembre 2016/ -13-2016.

<i>Escenario 01</i>	<i>Hipótesis 11111</i>
diversa población.	
El 60% de la población del municipio reside en el sector rural, zonas de difícil acceso y gran distancia del casco urbano.	Debido a la falta de programas para toda la población, muchos sectores del municipio no tienen facilidades y oportunidades para participar y acceder a los diferentes programas.
Se han realizado eventos de carácter departamental y nacional, pero no se le da la importancia y reconocimiento que se le merece.	El municipio y el Ente Deportivo Municipal han sido designados como sedes para diferentes eventos deportivos como juegos Intercolegiados fase provincial, juegos intercomunales, entre otros. Poco reconocimiento de los programas y actividades que se ejecutan en el municipio.
Para la ejecución de los diferentes programas se ha venido contratando mano de obra barata y no calificada.	La contratación de talento humano No calificado ha influido en el no cumplimiento de la misión de la entidad. Es notable la falta de participación de la población en actividades físico-deportivas y recreativas, que eran manejadas por personal no calificado.
Desde el inicio de la respectiva vigencia no se contempla la realización de una agenda o cronograma deportivo.	Hay desconocimiento por parte de los deportistas del municipio y la región, ya que no pueden realizar planificación para participar en otros eventos, o simplemente poder inscribirse a algún programa en oferta.

Escenario Optimista. El escenario optimista está ligado al escenario probable debido a que ambos buscan un resultado común ya que en este escenario estamos hablando de algo que queremos que suceda, este escenario se da en la medida en la que podemos formar parte activa

en la construcción de escenarios futuros. Teniendo en cuenta esto pretendemos que el futuro sea construido y diseñado por nosotros por medio de acciones realizadas en el presente. (Astigarraga, 2016).

Tabla 23 *Causas Y Consecuencias Del Escenario Alterno*

<i>Escenario 03</i>	<i>Hipótesis 11101</i>
Escenario Alterno	
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tiene?
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	
Causas	Consecuencias
Estructura un plan de intervención técnico y financiero de los planes y programas que coadyuvaran a mejorar la oferta de servicios que tiene la entidad.	Se aumenta la probabilidad de utilizar nuevos espacios y cobertura de los diferentes planes.
No existen procesos de formación deportiva en el sector rural, la convocatoria solo se realiza para población del sector urbano.	No se logra la cobertura de la población que reside en el sector rural, los cuales no cuentan con programas deportivos que los beneficien.
No inclusión de eventos o actividades que se hagan de forma virtual y proceso de alternancia. Además la realización de eventos deportivos mantiene activa la economía del sector.	Es evidente el aumento del sedentarismo en los niños y aumento de enfermedades asociadas a la inactividad física.
El talento humano que labora en la entidad es muy reducido comparado con la cantidad de obligaciones y actividades que la entidad debe llevar a cabo.	La misión de la entidad se ve afectada en gran parte, tanto por la falta de personal como por la complejidad de los eventos.
Ninguna de las actividades realizadas en el municipio cuenta con el aval de las respectivas ligas del departamento, además que los eventos se promocionan al límite de la realización del	Las ligas no autorizan a sus deportistas para que participen en eventos no avalados. La agenda deportiva está integrada por actividades poco interesantes o rutinarias para la

mismo.	comunidad.
--------	------------

Tabla 24 *Causas Y Consecuencias Del Escenario Pesimista*

<i>Escenario 32</i>	<i>Hipótesis 00000</i>
Escenario Pesimista	
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tiene?
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	
Causas	Consecuencias
La entidad se conforma con realizar las mismas actividades.	Los programas implementados no se ejecutan completamente y no se les da el valor que requieren. La entidad no tiene la capacidad financiera para estar a la vanguardia en la implementación de nuevos procesos deportivos para la región.
No hay compromiso deportivo de la entidad ni se sus funcionarios.	
La administración municipal no tiene como prioridad la ejecución de proyectos de inversión en el sector deporte que contribuyan a la accesibilidad a programas deportivos de calidad.	La población que reside en los sectores veredales más lejanos del casco urbano no cuenta con escenarios deportivos. Poco interés por la práctica deportiva o participación de actividades recreativas.
Se realizan eventos deportivos sin la respectiva autorización del municipio y el sector salud, ya que se propende por la mitigación del Covid 19. Los eventos departamentales no tienen aval de las respectivas ligas.	El aumento de contagios por la realización de eventos deportivos masivos, sin cumplir con los protocolos de bioseguridad estipulados por la norma. Los eventos departamentales no cumplen con las expectativas de los participantes y aficionados.
Poco interés administrativo por la contratación de talento humano calificado y especializados en su área de trabajo.	Las actividades y eventos deportivos dirigidos y supervisados por el talento humano de la entidad, no surgen o se resaltan de otras actividades. Existe mucho conformismo, ya que no hay compromiso con la misión de la entidad.
La misma administración no es doliente del sector deporte. Se han disminuido los convenios interadministrativos de apoyo y	Se prefiere invertir en otro tipo de programas sociales y no en el deportivo. La entidad y el municipio no son reconocidos como

fomento al deporte del municipio.

capital deportiva de la región.

Escenario pesimista. En este escenario se tienen en cuenta las diferentes situaciones actuales que se encuentran en deterioro pero que sin embargo no alcanzan a ser una situación caótica, este escenario se caracteriza por tener situaciones que empeoran de manera acelerada debido a factores inesperados y descontrolados que desestabilizan las operaciones de la entidad. (Astigarraga, 2000).

5.4. Construcción del escenario a puesta

5.4.1. Matriz RICE y formulación de acciones estratégicas

Para la construcción de la matriz RICE, se debe tomar el objetivo planteado en la variable estratégica resultante del software MICMAC, esta herramienta nos permite modificar la cantidad o magnitud de entrega de cada una de las variables mediante la Reducción, Incremento, Creación y eliminación de acciones.

5.4.2. Matriz IGO

Esta matriz es otra herramienta que utiliza la prospectiva para decidir qué estrategias, objetivos, factores en general o variables se deben priorizar; primeramente, IGO significa Importancia y Gobernabilidad, es decir esta matriz va a comparar estos dos criterios para luego ofrecernos una priorización de las acciones a evaluar. (Pinzas, 2013)¹⁴.

¹⁴ Chung Pinzás, A. (2013). Teoría y práctica de la prospectiva.

En la Matriz de Importancia y Gobernabilidad se describen las acciones estratégicas generadas de para cada objetivo estratégico y se puntúan de acuerdo con su nivel de importancia y gobernabilidad por parte de la empresa.

La importancia, es el grado de pertinencia que tiene una acción para la consecución de un objetivo.

La Gobernabilidad, es el grado de control que tiene un actor social sobre cada una de las acciones.

Tabla 25 *Análisis RICE Para El Objetivo Estratégico (Objetivo 1)*

V1. DEPORTE PARA TODOS		
Objetivo 1. Obtener la primera posición en implementación de programas deportivos a nivel regional.		
REDUCIR	CREAR	
El Ente deportivo Municipal debe reducir los gastos innecesarios, para poder invertir en mejores proyectos.	Nuevos programas deportivos de impacto regional	
INCREMENTAR	ELIMINAR	
Oferta deportiva tanto para los Santarroseños como para deportistas de otros municipios.	La realización de actividades deportivas poco atractivas y tradicionales	
ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
a. Incrementar el porcentaje de recaudo de la tasa pro-deporte del 1.5% al 2.5% permitido por la ley.	5	5
b. La entidad debe reducir costos y gastos innecesarios y reinvertir en eventos deportivos de calidad.	4	4
c. Gestión de avales para realización de eventos de impacto regional y nacional.	5	3
d. Brindar garantías a jugadores, entrenadores, ligas y federaciones para la realización de eventos deportivos.	4	3

e. Crear nuevos programas recreo deportivos, novedosos y llamativos para la comunidad	4	4
f. Contratación de mano de obra y talento humano para el desarrollo de los objetivos misionales de la entidad.	5	5

Tabla 26 *Análisis RICE Para El Objetivo Estratégico (Objetivo 2)*

V2. ACCESIBILIDAD		
Objetivo 2. Diseñar y ejecutar 3 proyectos enfocados a la población a la que se le dificulta el acceso a participar de algún programa deportivo o recreativo.		
REDUCIR	CREAR	
Niveles de sedentarismo de la población con problemas de accesibilidad a programas deportivos.	Proyectos estructurados para población específica.	
INCREMENTAR	ELIMINAR	
Oportunidades para acceder y participar de programas deportivos.	Las brechas que impiden la participación en estos programas deportivos.	
ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
a. Elaboración estructurada de proyectos y programas deportivos y recreativos para la población con dificultades de accesibilidad a los mismos.	5	4
b. Exploración y búsqueda de las necesidades más prioritarias en la población con dificultades de accesibilidad en el sector deportivo.	4	4
c. Institucionalización de recursos y programas para la población con dificultades de accesibilidad deportiva.	5	4

d. Elaboración de proyectos y gestión de recursos para construcción y mantenimiento de escenarios deportivos subutilizados.	5	3
---	---	---

Tabla 27 *Análisis RICE Para El Objetivo Estratégico (Objetivo 3)*

V3. ORGANIZACIÓN DE EVENTOS		
Objetivo 3. Diseñar y ejecutar estrategias para la reactivación gradual del sector deportivo para el año 2024.		
REDUCIR	CREAR	
Posibilidades de contagio	Agenda deportiva atractiva	
INCREMENTAR	ELIMINAR	
Programas deportivos y recreativos	Programas no atractivos	
ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
a. Se debe cumplir con un aforo en cada actividad deportiva, con el fin de mitigar el contagio del Covid 19.	4	4
b. Diseño de una excelente oferta deportiva para atraer usuarios de diferentes partes del de la región.	5	4
c. Implementación de nuevas disciplinas en las escuelas de formación deportiva.	5	4
d. Incrementar la cobertura de población beneficiada con los programas que ofrece la entidad.	4	3
e. Se deben suprimir los programas que no tienen acogida por parte de los usuarios.	4	3

f. Adopción de protocolos de bioseguridad	4	3
g. Obligatoriedad del uso del kit de bioseguridad personal.	5	2

Tabla 28 Análisis RICE Para El Objetivo Estratégico (Objetivo 4)**V4. TALENTO HUMANO**

Objetivo 4. Fortalecer los procesos misionales de la entidad, a través de la contratación de talento humano calificado.

REDUCIR**CREAR**

Carga laboral ámbito Formatos de préstamo y tabla de precios administrativo.

INCREMENTAR**ELIMINAR**

Contratación talento humano calificado y especializado en el área. Contratación talento humano sin experiencia y sin cumplimiento de perfil requerido.

ACCIONES**IMPORTANCIA****GOBERNABILIDAD**

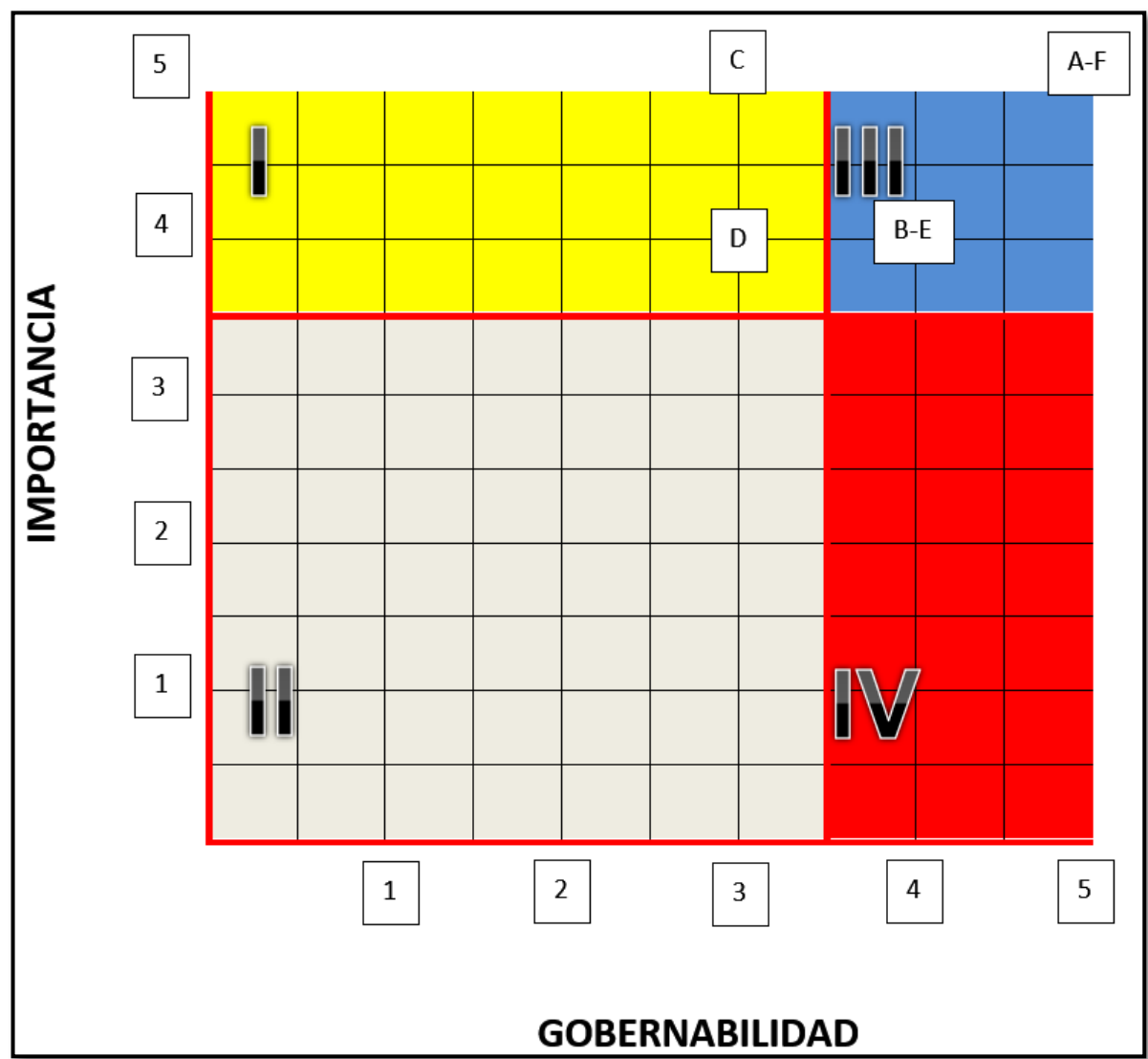
a. Contratar personal calificado y con experiencia para los perfiles requeridos en la entidad.	5	5
b. Obligatoriedad del curso de administración deportiva o similar.	5	4
c. Implementación de nuevas disciplinas en las escuelas de formación deportiva.	5	5
d. El talento humano debe estar en constante capacitación sobre y su respectiva especialidad y atención al usuario.	4	3
e. Creación e implementación de nuevas estrategias para llegar a toda la población.	5	4

Tabla 29 *Análisis RICE Para El Objetivo Estratégico (Objetivo 5)*

V5. Agenda Deportiva		
Objetivo 5. Elaborar un cronograma anual de actividades deportivas y recreativas con actividades para todos los gustos, para beneficio de propios y deportistas de otros municipios, regiones y departamentos		
REDUCIR	CREAR	
Porcentaje de ausentismo deportivo y falta de conocimiento sobre la agenda deportiva del municipio y la región.	Cronograma anual de actividades.	
INCREMENTAR	ELIMINAR	
Oferta deportiva y recreativa.	Actividades poco llamativas y de bajo impacto.	
ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
a. Construir un cronograma anual de actividades avaladas por ligas y federaciones.	5	3
b. Las actividades y eventos realizados deben ser utilizados para generar presupuesto y recursos propios para la entidad.	4	4
c. Incluir en el cronograma torneos, competencias y exhibiciones de deportes y actividades de impacto para la región.	4	4
d. Gestión de aval y recursos para realizar los eventos.	4	3
e. Publicación en redes sociales y pagina web, del cronograma anual de eventos para conocimiento público.	5	5
f. Incluir actividades para niños, niñas, jóvenes y adultos.	5	5
g. Incluir actividades para	5	5

personas en condición de discapacidad.		
h. Incluir actividades para adulto mayor.	5	5

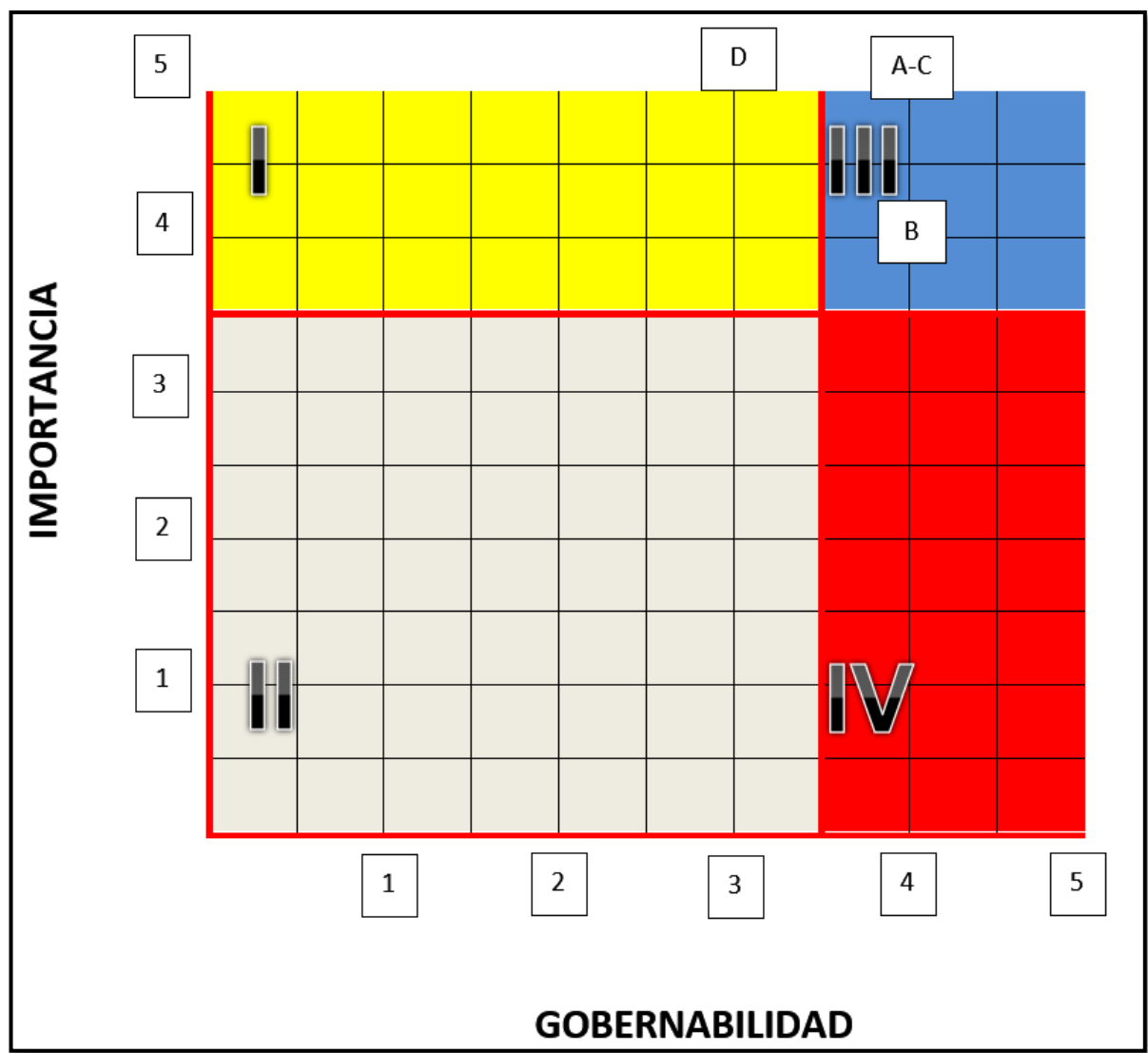
Figura 15 Análisis Matriz IGO. Variable Estratégica Deporte para Todos.



Tomado de la matriz de importancia y gobernabilidad IGO. FRANCISCO JOSWE MOJICA, determinación y construcción de futuros, 2025.

Nota: según los resultados de esta grafica el mayor número de acciones se sitúan en el **cuadrante III** de alta gobernabilidad y alta importancia y estas son acciones claves porque representan situaciones conflictivas que se pueden abordar inmediatamente.

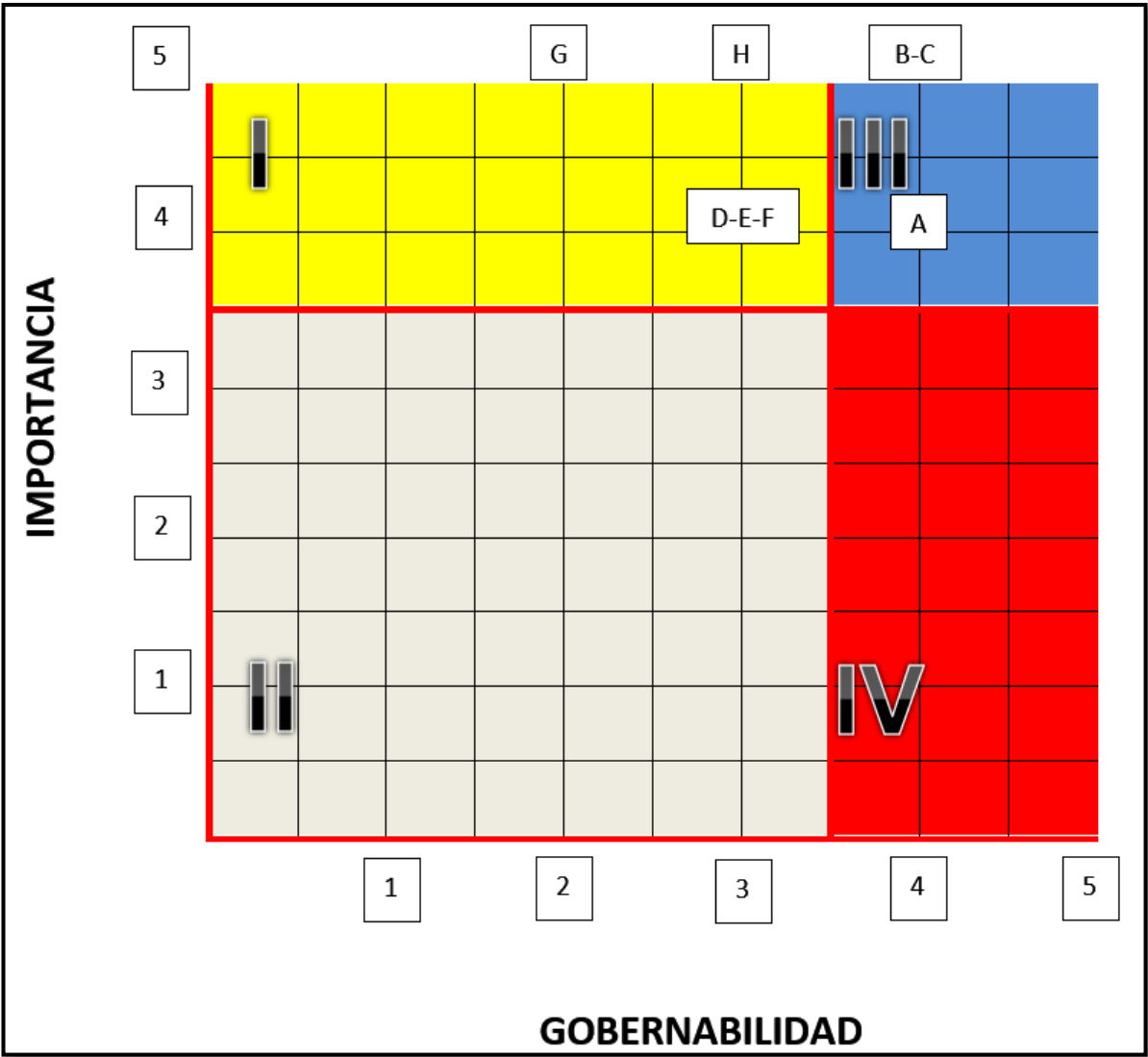
Figura 16 *Análisis Matriz IGO. Variable Estratégica Accesibilidad.*



Tomado de la matriz de importancia y gobernabilidad IGO. FRANCISCO JOSWE MOJICA, determinación y construcción de futuros, 2025.

Nota: según los resultados de esta grafica el mayor número de acciones se sitúan en el **cuadrante III** de alta gobernabilidad y alta importancia y estas son acciones claves porque representan situaciones conflictivas que se pueden abordar inmediatamente.

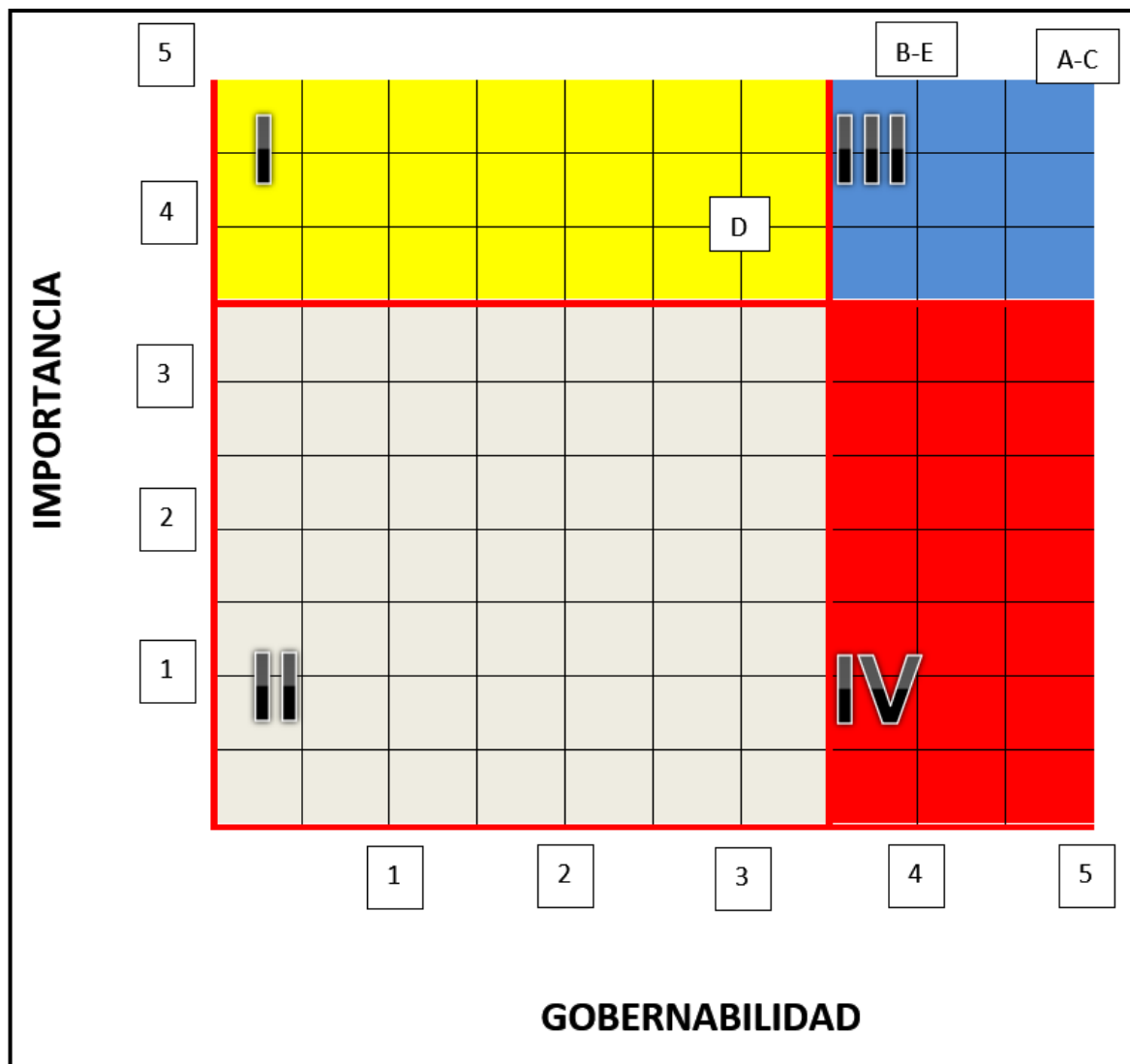
Figura 17 *Análisis Matriz IGO. Variable Estratégica Organización De Eventos.*



Tomado de la matriz de importancia y gobernabilidad IGO. FRANCISCO JOSWE MOJICA, determinación y construcción de futuros, 2025.

Nota: según los resultados de esta grafica el mayor número de acciones se sitúan en el **cuadrante I** y corresponden a acciones más importantes, pero menos gobernables. Estas se ejecutan en el mediano plazo.

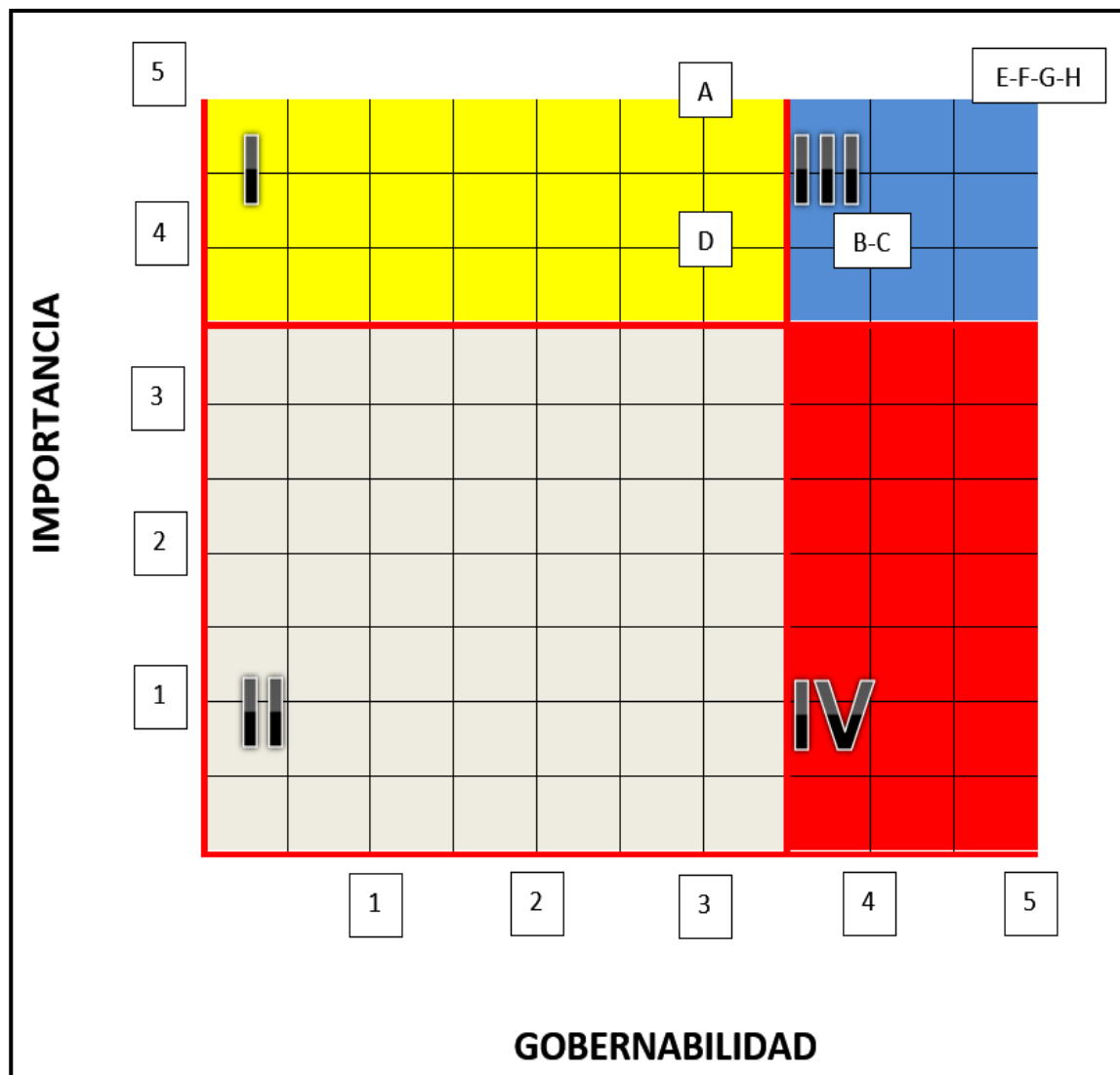
Figura 18 *Análisis Matriz IGO. Variable Estratégica Talento Humano.*



Tomado de la matriz de importancia y gobernabilidad IGO. FRANCISCO JOSWE MOJICA, determinación y construcción de futuros, 2025.

Nota: según los resultados de esta grafica el mayor número de acciones se sitúan en el **cuadrante III** de alta gobernabilidad y alta importancia y estas son acciones claves porque representan situaciones conflictivas que se pueden abordar inmediatamente.

Figura 19 *Análisis Matriz IGO. Variable Estratégica Agenda Deportiva.*



Tomado de la matriz de importancia y gobernabilidad IGO. FRANCISCO JOSWE MOJICA, determinación y construcción de futuros, 2025.

Nota: según los resultados de esta grafica el mayor número de acciones se sitúan en el **cuadrante III** de alta gobernabilidad y alta importancia y estas son acciones claves porque representan situaciones conflictivas que se pueden abordar inmediatamente.

5.4.3. Consolidación del árbol de pertinencias

Es una técnica que subdivide un amplio tema en sub- temas cada vez menores, el resultado es una representación pictórica con una estructura jerárquica que indica como un tema determinado puede sub- dividirse en niveles de detalle cada vez mayores.

El pasado es único, su análisis permite comprender las constantes y la pertinencia de los oficios de las empresas, permite conocer mejorar la capacidad que ha tenido de evolucionar, y de anclar el proyecto de empresa en su realidad histórica.

El objetivo del análisis del árbol de pertinencia es llevar el nivel de detalle hasta el punto en que los ítems o cuestiones permitentes sean lo suficientemente claros, preferiblemente en términos cuantificables de modo tal que pueda revisarse su naturaleza según las condiciones actuales y las opciones posibles.

Tabla 30 *Árbol de Pertinencia***Opción Estratégica.**

Aunque la entidad tiene un nivel descentralizado y mantiene su autonomía administrativa y financiera, los recursos que llegan de transferencia no son suficientes para poder fortalecer e implementar nuevos programas y proyectos en el sector deportivo. Sus recursos de funcionamiento y de inversión, alcanzan para la implementación de programas tradicionales, mas no para poner en marcha nuevos programas o construir infraestructura deportiva, siendo esta última otra desventaja en la organización de eventos de carácter departamental y nacional. En la parte administrativa y misional se ha fallado, ya que este es un cargo de libre remoción y nombramiento, por lo cual los gerentes encargados no mantienen una continuidad en los procesos y se pierde terreno en lo poco o mucho que se logra avanzar. El talento humano contratado por la entidad no cumple con la idoneidad exigida para los diferentes cargos. Es necesario crear una agenda deportiva y cronograma anual de actividades y de esta forma coadyuvar a fortalecer al Ente Deportivo y municipio de Santa Rosa de Viterbo, como capital regional del deporte.

Propósito	Objetivos	Acciones
La ubicación geográfica del municipio, el turismo, sus exponentes y dirigentes deportivos con reconocimiento nacional, hacen de Santa Rosa de Viterbo una vitrina deportiva para toda la región, son aspectos importantes de resaltar y fortalecer. El ideal del Ente Deportivo Municipal para el año 2024, es convertirse en una entidad líder y pionera del deporte de la región.	Obtener la primera posición en implementación de programas deportivos a nivel regional.	a. Incrementar el porcentaje de recaudo de la tasa pro deporte del 1.5% al 2.5 % permitido por la ley.
		b. La entidad debe reducir costos y gastos innecesarios y reinvertir en eventos deportivos de calidad.
		c. Gestión de avales para realización de eventos de impacto regional y nacional.
		d. Brindar garantías a jugadores, entrenadores, ligas y federaciones para la realización de eventos deportivos.
		e. Crear nuevos programas recreo deportivos, novedosos y llamativos para la comunidad
		f. Contratación de mano de obra y talento humano para el desarrollo de los objetivos misionales de la entidad.
Opción Estratégica.		

Aunque la entidad tiene un nivel descentralizado y mantiene su autonomía administrativa y financiera, los recursos que llegan de transferencia no son suficientes para poder fortalecer e implementar nuevos programas y proyectos en el sector deportivo. Sus recursos de funcionamiento y de inversión, alcanzan para la implementación de programas tradicionales, mas no para poner en marcha nuevos programas o construir infraestructura deportiva, siendo esta última otra desventaja en la organización de eventos de carácter departamental y nacional. En la parte administrativa y misional se ha fallado, ya que este es un cargo de libre remoción y nombramiento, por lo cual los gerentes encargados no mantienen una continuidad en los procesos y se pierde terreno en lo poco o mucho que se logra avanzar. El talento humano contratado por la entidad no cumple con la idoneidad exigida para los diferentes cargos. Es necesario crear una agenda deportiva y cronograma anual de actividades y de esta forma coadyuvar a fortalecer al Ente Deportivo y municipio de Santa Rosa de Viterbo, como capital regional del deporte.

Propósito	Objetivos	Acciones
La ubicación geográfica del municipio, el turismo, sus exponentes y dirigentes deportivos con reconocimiento nacional, hacen de Santa Rosa de Viterbo una vitrina deportiva para toda la región, son aspectos importantes de resaltar y fortalecer. El ideal del Ente Deportivo Municipal para el año 2024, es convertirse en una entidad líder y pionera del deporte de la región.	Diseñar y ejecutar 3 proyectos enfocados a la población a la que se le dificulta el acceso a participar de algún programa deportivo o recreativo.	a. Elaboración estructurada de proyectos y programas deportivos y recreativos para la población con dificultades de accesibilidad a los mismos.
		b. Exploración y búsqueda de las necesidades más prioritarias en la población con dificultades de accesibilidad en el sector deportivo.
		c. Institucionalización de recursos y programas para la población con dificultades de accesibilidad deportiva.
		d. Elaboración de proyectos y gestión de recursos para construcción y mantenimiento de escenarios deportivos subutilizados.

Opción Estratégica.

Aunque la entidad tiene un nivel descentralizado y mantiene su autonomía administrativa y financiera, los recursos que llegan de transferencia no son suficientes para poder fortalecer e implementar nuevos programas y proyectos en el sector deportivo. Sus recursos de funcionamiento y de inversión, alcanzan para la implementación de programas tradicionales, mas no para poner en marcha nuevos programas o construir infraestructura deportiva, siendo esta última otra desventaja en la organización de eventos de carácter departamental y nacional. En la parte administrativa y misional se ha fallado, ya que este es un cargo de libre remoción y nombramiento, por lo cual los gerentes encargados no mantienen una continuidad en los procesos y se pierde terreno en lo poco o mucho que se logra avanzar. El talento humano contratado por la entidad no cumple con la idoneidad exigida para los diferentes cargos. Es necesario crear una agenda deportiva y cronograma anual de actividades y de esta forma coadyuvar a fortalecer al Ente Deportivo y municipio de Santa Rosa de Viterbo, como capital regional del deporte.

Propósito	Objetivos	Acciones
La ubicación geográfica del municipio, el turismo, sus exponentes y dirigentes deportivos con reconocimiento nacional, hacen de Santa Rosa de Viterbo una vitrina deportiva para toda la región, son aspectos importantes de resaltar y fortalecer. El ideal del Ente Deportivo Municipal para el año 2024, es convertirse en una entidad líder y pionera del deporte de la región.	Diseñar y ejecutar estrategias para la reactivación gradual del sector deportivo para el año 2024.	a. Se debe cumplir con un aforo en cada actividad deportiva, con el fin de mitigar el contagio del Covid 19.
		b. Diseño de una excelente oferta deportiva para atraer usuarios de diferentes partes del de la región.
		c. Implementación de nuevas disciplinas en las escuelas de formación deportiva.
		d. Incrementar la cobertura de población beneficiada con los programas que ofrece la entidad.
		e. Se deben suprimir los programas que no tienen acogida por parte de los usuarios.
		f. Adopción de protocolos de bioseguridad
		g. Obligatoriedad del uso del kit de bioseguridad personal.

Opción Estratégica.

Aunque la entidad tiene un nivel descentralizado y mantiene su autonomía administrativa y financiera, los recursos que llegan de transferencia no son suficientes para poder fortalecer e implementar nuevos programas y proyectos en el sector deportivo. Sus recursos de funcionamiento y de inversión, alcanzan para la implementación de programas tradicionales, mas no para poner en marcha nuevos programas o construir infraestructura deportiva, siendo esta última otra desventaja en la organización de eventos de carácter departamental y nacional. En la parte administrativa y misional se ha fallado, ya que este es un cargo de libre remoción y nombramiento, por lo cual los gerentes encargados no mantienen una continuidad en los procesos y se pierde terreno en lo poco o mucho que se logra avanzar. El talento humano contratado por la entidad no cumple con la idoneidad exigida para los diferentes cargos. Es necesario crear una agenda deportiva y cronograma anual de actividades y de esta forma coadyuvar a fortalecer al Ente Deportivo y municipio de Santa Rosa de Viterbo, como capital regional del deporte.

Propósito	Objetivos	Acciones
La ubicación geográfica del municipio, el turismo, sus exponentes y dirigentes deportivos con reconocimiento nacional, hacen de Santa Rosa de Viterbo una vitrina deportiva para toda la región, son aspectos importantes de resaltar y fortalecer. El ideal del Ente Deportivo Municipal para el año 2024, es convertirse en una entidad líder y pionera del deporte de la región.	Fortalecer los procesos misionales de la entidad, a través de la contratación de talento humano calificado.	a. Contratar personal calificado y con experiencia para los perfiles requeridos en la entidad.
		b. Obligatoriedad del curso de administración deportiva o similar.
		c. El talento humano encargado de la supervisión rendirá informes quincenales sobre avance, dificultades y fortalezas de los programas ejecutados.
		d. El talento humano debe estar en constante capacitación sobre y su respectiva especialidad y atención al usuario.
		e. Creación e implementación de nuevas estrategias para llegar a toda la población.

Opción Estratégica.

Aunque la entidad tiene un nivel descentralizado y mantiene su autonomía administrativa y financiera, los recursos que llegan de transferencia no son suficientes para poder fortalecer e implementar nuevos programas y proyectos en el sector deportivo. Sus recursos de funcionamiento y de inversión, alcanzan para la implementación de programas tradicionales, mas no para poner en marcha nuevos programas o construir infraestructura deportiva, siendo esta última otra desventaja en la organización de eventos de carácter departamental y nacional. En la parte administrativa y misional se ha fallado, ya que este es un cargo de libre remoción y nombramiento, por lo cual los gerentes encargados no mantienen una continuidad en los procesos y se pierde terreno en lo poco o mucho que se logra avanzar. El talento humano contratado por la entidad no cumple con la idoneidad exigida para los diferentes cargos. Es necesario crear una agenda deportiva y cronograma anual de actividades y de esta forma coadyuvar a fortalecer al Ente Deportivo y municipio de Santa Rosa de Viterbo, como capital regional del deporte.

Propósito	Objetivos	Acciones
La ubicación geográfica del municipio, el turismo, sus exponentes y dirigentes deportivos con reconocimiento nacional, hacen de Santa Rosa de Viterbo una vitrina deportiva para toda la región, son aspectos importantes de resaltar y fortalecer. El ideal del Ente Deportivo Municipal para el año 2024, es convertirse en una entidad líder y pionera del deporte de la región.	Elaborar un cronograma anual de actividades deportivas y recreativas con actividades para todos los gustos, para beneficio de propios y deportistas de otros municipios, regiones y departamentos	a. Construir un cronograma anual de actividades avaladas por ligas y federaciones.
		b. Las actividades y eventos realizados deben ser utilizados para generar presupuesto y recursos propios para la entidad.
		c. Incluir en el cronograma torneos, competencias y exhibiciones de deportes y actividades de impacto para la región.
		d. Gestión de aval y recursos para realizar los eventos.
		e. Publicación en redes sociales y pagina web, del cronograma anual de eventos para conocimiento público.
		f. Incluir actividades para niños, niñas, jóvenes y adultos.
		g. Incluir actividades para personas en condición de discapacidad.
		h. Incluir actividades para adulto mayor.

6. Conclusiones

La construcción de un plan prospectivo estratégico nos da las bases para preparar el camino para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). Tenemos en cuenta todos los aspectos de la entidad, minuciosamente detallamos las variables con menos significado para la entidad, así como de aquellas variables que nos permitirán que la entidad y el municipio de Santa Rosa de Viterbo se conviertan en la capital deportiva de la región. Los manejos que se le dan a la entidad, la forma de llevar las finanzas y cómo se resuelven las diferentes situaciones, así como la imagen que proyectamos a la sociedad, los problemas del entorno y demás factores externos, nos muestran un diagnóstico de la entidad.

El Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo tendrá objetivos importantes por alcanzar, encontrando que una de sus debilidades es el sector financiero y además del aumento de casos Covid 19, que influyen en el proceso misional de la entidad. Además, encontramos que sus principales áreas de crecimiento se encuentran en el sector social, administrativo. Es de recalcar la importancia que tiene el talento humano en la entidad, quien serán los encargados de llevar los diferentes programas deportivos a todos los rincones del municipio.

El apoyo recibido por el grupo de expertos fue ideal, ya que directa o indirectamente están relacionados con el Ente Deportivo Municipal, sus conocimientos de los manejos de la entidad y su experiencia en el sector, coadyuvaron en la recolección de información importante para el desarrollo del proyecto.

Las variables estratégicas para el Ente Deportivo Municipal de Santa Rosa de Viterbo nos muestran lo importante que son los diferentes sectores para el fortalecimiento de la entidad: programa de Deporte para Todos; Accesibilidad a programas deportivos; Organización de

eventos de carácter municipal, regional y departamental; Talento Humano capacitado, idóneo y calificado; Agenda Deportiva para los deportistas de toda la región; los que más resaltan en la elaboración del plan prospectivo.

Concluimos que las matrices nos arrojan información acertada de la entidad, el método planeamiento utilizado fue el ideal, la entidad se proyecta hacia el futuro con un mañana prometedor.

7. Recomendaciones

- Es ideal empezar con el mejoramiento de la infraestructura deportiva, importante para la pronta reactivación del sector deporte.
- Se le recomienda a la entidad mejorar su estrategia de publicidad y marketing se sus eventos, es ideal diseñar una página Web específicamente para el Ente Deportivo Municipal.
- Es importante la gestión de recursos ante las entidades gubernamentales, además de la búsqueda de inversión del sector privado.
- Se recomienda explorar estrategias para adquirir recursos, no solo depender de las transferencias municipales y departamentales. Estos recursos pueden ayudar a fortalecer los procesos misionales de a entidad.
- Con la construcción de una excelente agenda deportiva, con eventos de carácter departamental y nacional, el Ente Deportivo Municipal será reconocida como una entidad con proyección y pionera en la realización de eventos importantes para la región.
- Recomendable la contratación de talento humano calificado, certificado y especialista en cada área de trabajo.

- Importante la gestión de avales en ligas y federaciones, para lograr la realización y masificación de eventos de gran impacto para la región.
- La agenda deportiva anual, herramienta para consolidar al Ente Deportivo y Municipio se Santa Rosa de Viterbo, como la capital deportiva de la región.

Referencias

Acuña, H. Konow, I. (1990). *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Funturo. Chile.

Aguilar, B. E. (2018). *Gestión y Prospectiva Estratégica, Aplicable a Entidades Públicas de Desarrollo Sociocultural*. Científica Hallazgos21, 3. Recuperado el 12 de 03 de 2020.

Alexandra V. Cely B. *Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos*. Revista Ingeniería e Investigación No. 44, Diciembre de 1999.

Astigarraga, E. (2016). *Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica*. Revista Centroamericana de Administración Pública C7D: 13-29, diciembre 2016/-13-2016.

A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. *“Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach”*. Addison-Wesley, 1982.

Chung Pinzás, A. (2013). *Teoría y práctica de la prospectiva*

Godet, M. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. San Sebastián: Cuadernos de Lipsor, 2007.

Henao, L. y Jaramillo, M. (2015). *La prospectiva en Colombia. Un relato de esperanza-acción con altibajos*. (pp. 156-196). Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana.

Medina, J. y Ortigón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Publicación de las Naciones Unidas, Serie Manuales, 51.

Mera Rodríguez, Carlos William. *Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro*. 2014.

Noguera Hidalgo, Ángela Lucía. *Enseñando prospectiva*. Editorial Universidad del Rosario, 2009.

Plan de desarrollo Municipal de Santa Rosa de Viterbo, Firmeza, lealtad y Compromiso. https://santarosadeviterboboyaca.micolombiadigital.gov.co/sites/santarosadeviterboboyaca/content/files/000150/7471_plan-de-desarrollo.pdf.