

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Plan prospectivo estratégico del Instituto de deportes INDER San Gil 2020 - 2023

Andrés Felipe Suárez Poveda

Jesús Alberto Bravo Alonso

Trabajo de postgrado para optar al título de Especialista en administración deportiva

Director:

Darío Alfonso Sierra Arias

Magister en Gestión de Marketing

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación

2020

Contenido

Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción	12
1. Planteamiento del problema	13
2. Objetivos	14
2.1 Objetivo general	14
2.2 Objetivos específicos	14
3. Marco teórico.....	14
3.1 Los Escenarios.....	15
3.2 Planeación estratégica.....	16
3.3 Elementos de la planeación estratégica.....	17
3.4 Declaración de la misión y establecimiento de valores	17
3.5 Análisis externo de la empresa	17
3.6 Establecimiento de los objetivos generales.....	18
3.7 Diseño evaluación y selección de estrategias.....	18
3.8 Diseño de planes estratégicos.....	18
3.9 Planificación, prospectiva y estrategia: ¿Cuál es la diferencia?	19

4. Reseña Histórica del sistema objeto del estudio	20
4.1 Estado del arte	20
4.2 Factores de cambio	20
5. Marco conceptual.....	20
5.1 Prospectiva:	21
5.2 La prospectiva organizacional:	21
5.3 Matriz DOFA:	21
5.4 Planeación Estratégica:	21
5.5 La Inteligencia Competitiva	21
5.6 La Inteligencia Tecnológica:	22
5.7 Estrategia:	22
5.8 Planeación:	22
5.9 Recreación:	22
6. CAPÍTULO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
6.1 Definición del sistema.....	22
6.2 Misión	23
6.3 Visión	23
6.4 Competencias esenciales, etc.	23
7. Postura ética.....	24

8.	Análisis interno	25
8.1	Árbol de competencias.....	25
8.2	Evaluación de factores internos y análisis del resultado	28
8.3	Análisis tendencial de variables endógenas	32
9.	Análisis del sector (fuentes secundarias)	35
9.1	Política.	35
9.2	Socio-cultural.	36
9.3	Economía.....	36
9.4	Tecnología.	36
10.	Análisis del macro entorno	36
10.1	PESTEL.....	36
10.1.1	Variables políticas.....	36
10.1.2	Variables económicas.....	37
10.1.3	Variables sociales.....	37
10.1.4	Variables tecnológicas.....	37
10.1.4	Variables ecológicas.....	37
10.1.5	Variables legales.	38
10.2	Evaluación de factores externos	40
10.2.1	Pasos para la construcción de una matriz EFE.	40

11.	Postura estratégica de la organización.....	44
11.1	Matriz Interna-Externa.....	44
11.1.1	Matriz Interna y Externa.....	44
11.2	Matriz PEYEA.....	45
12.	Formulación estratégica.....	47
12.1	Matriz de la Planeación estratégica.....	47
13.	Capítulo prospectiva	53
13.1	Análisis estructural	53
13.2	Software MIC MAC	56
13.2.1	Matriz	57
13.2.2	plano de desplazamiento	58
13.2.3	Plano de influencias directas	59
13.2.4	Plano de influencias indirectas	60
13.3	Listado de variables estratégicas	61
13.3.1	Descripción de variables estratégicas.....	61
14.	Diseño y construcción de escenarios	62
14.1	Software SMIC.....	62
14.2	Presentación de escenarios probables	62

14.3 Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.....	64
15. Construcción del escenario apuesta.....	66
15.1 Construcción del árbol de pertinencia.....	66
15.1.1 Matriz RICE.....	66
15.2 Formulación de acciones estratégicas	66
15.3 Matriz IGO (priorización por horizonte de tiempo de acciones estratégicas).....	69
16. Conclusiones	77
17. Recomendaciones	78
Referencias.....	79

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Árbol competencias para establecer las distintivas de la organización</i>	25
Tabla 2. <i>Mefi Fortaleza</i>	29
Tabla 3. <i>Mefi Debilidades</i>	30
Tabla 4. <i>Análisis tendencial de la variable endógena (Fortaleza)</i>	32
Tabla 5. <i>Análisis tendencial de la variable endógena (Debilidades)</i>	33
Tabla 6. <i>PESTEL</i>	38
Tabla 7. <i>MEFE (Oportunidades)</i>	41
Tabla 8. <i>MEFE (Amenazas)</i>	43
Tabla 9. <i>Matrices</i>	46
Tabla 10. <i>Matriz de la Planeación estratégica</i>	47
Tabla 11. <i>Listado de variables internas externas</i>	53
Tabla 12. <i>Escenario 01-11111: el mejor de todos</i>	64
Tabla 13. <i>Escenario 32-00000: el peor de todos</i>	64
Tabla 14. <i>Escenario 03-11101: de pronto tal vez</i>	65
Tabla 15. <i>Escenario 19-01101: el mejor de todos</i>	65
Tabla 16. <i>Beneficiarios</i>	66
Tabla 17. <i>Proyección</i>	67
Tabla 18. <i>Desarrollo social</i>	68
Tabla 19. <i>Deportes</i>	68

Tabla 20. <i>Escenarios deportivos</i>	69
Tabla 21. <i>Consolidación del árbol de pertinencia</i>	75

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Matriz de macro segmentación; en cuanto a necesidades.....	24
<i>Figura 2.</i> Postura ética en 4 grandes rasgos a desarrollar para el desarrollo municipal institucional	25
<i>Figura 3.</i> EFI EFE	44
<i>Figura 4.</i> Matriz PEYEA	46
<i>Figura 5.</i> Ilustración matriz MIC MAC.....	57
<i>Figura 6.</i> Plano de desplazamiento. Directo e Indirecto.....	58
<i>Figura 7.</i> Plano de influencias directas	59
<i>Figura 8.</i> Mapa de influencias indirectas.....	60
<i>Figura 9.</i> Histograma de la probabilidad de los escenarios del INDER San Gil	63
<i>Figura 10.</i> Evaluación IGO variable estratégica beneficiarios	70
<i>Figura 11.</i> Evaluación IGO variable estratégica proyección	71
<i>Figura 12.</i> Evaluación IGO variable estratégica desarrollo social	72
<i>Figura 13.</i> Evaluación IGO variable estratégica deportes	73
<i>Figura 14.</i> Evaluación IGO variable estratégica escenarios deportivos	74

Resumen

Este trabajo de plan prospectivo estratégico fue realizado con el objetivo de crear un plan estratégico para el instituto deportivo INDER San Gil en el periodo 2020 al 2023, con el fin de beneficiar a la organización, como a los deportistas y la comunidad Sangileña en general que obtienen un beneficio de grandes proporciones al estar al corriente de los procesos administrativos y organizacionales del mismo ente deportivo, se realizó énfasis en la evaluación de variables internas y externas del instituto y así poder tener un análisis específico y directo del estado funcional del instituto, se evaluaron los datos obtenidos mediante software técnicos(MIC-MAC),(SMIC), el cual nos proporcionó las variables y escenarios más acordes para la realización del plan estratégico. Se recurrió a opiniones de expertos del deporte en San Gil de tal forma que se diera un peso más significativo a la evaluación de los escenarios, y al estudio en general de la investigación.

En conclusión, del estudio tenemos que decir que el instituto cuenta con una dinámica fuerte para el beneficio deportivo con la creación de escuelas de formación, creación de eventos masivos, proyectos de creación de nuevos escenarios deportivos, siendo un ente deportivo único en la región en caminado a ser ejemplo para otras organizaciones dedicadas al servicio de la comunidad específicamente en el deporte.

Palabras claves: plan estratégico, beneficio deportivo, evaluación de variables, creación escuelas formación.

Abstract

This strategic perspective plan work was carried out to create a strategic plan for the INDER sports institute of San Gil in the period 2020 to 2023, to benefit the organization, as well as athletes and the Sangileña community in general that they obtain a benefit of great proportions by being aware of the administrative and organizational processes of the same sports entity, emphasis was placed on the evaluation of internal and external variables of the institute and thus be able to have a specific and direct analysis of the functional state of the institute, The data obtained was evaluated using technical software (MIC-MAC), (SMIC), which provided us with the most appropriate variables and scenarios to carry out the strategic plan. The opinions of sports experts in San Gil were used in such a way that more weight was given to the evaluation of the scenarios, and the study in general of the research.

In conclusion, from the study, we have to say that the institute has a strong dynamic for the benefit of sports with the creation of training schools, creation of massive events, projects for the creation of new sports venues, being a unique sports entity in the region in walked to be an example for other organizations dedicated to serving the community specifically in sports.

Keywords: strategic plan, sports benefit, evaluation of variables, creation of training schools.

Introducción

El Instituto Municipal INDER San Gil es el ente encargado de apoyar, fomentar y promover el deporte en el municipio. Es un ente descentralizado que cuenta con recursos propios para el bienestar de población. Asimismo, dentro de sus funciones están la de crear proyectos y llevarlos a cabo, velando por el buen aprovechamiento del tiempo libre.

No obstante, desde su creación no ha tenido un plan estratégico que le permita enfocarse en un horizonte específico, no ha aprovechado al máximo los recursos con los que cuenta para el crecimiento deportivo de la comunidad. Los instrumentos de la planeación estratégica utilizados en esta investigación son las diferentes variables internas y externas del Instituto deportivo, el estudio del plan prospectivo se da para buscar los mejores escenarios y anticipar las diferentes acciones positivas y negativas que se puedan presentar en el Instituto deportivo.

1. Planteamiento del problema

El Instituto Municipal de Deportes INDER SAN GIL es el encargado del fomento y desarrollo del deporte en esta población, bajo su coordinación están los deportes básicos y la realización de las diferentes actividades lúdico-deportivas. Cuenta con un grupo profesional de trabajo compuesto de 9 entrenadores y 4 personas de planta que dan servicio deportivo a la población urbana y rural.

Desde los inicios legales del Instituto deportivo INDER San Gil, se han presentado problemas de organización, malos manejos económicos y falta de proyección al futuro deportivo del municipio de San Gil, dada la importancia del deporte y la educación en Colombia se debe tomar planes que fortalezcan y generen una base solidad deportiva para la competitividad de San Gil con los demás municipios aledaños.

Todo lo anterior es debido a que no se ha delegado directores que cumplan con los mínimos requisitos académicos que demanda el cargo, asimismo, no se ha seguido una línea administrativa a largo plazo que no interrumpa los procesos deportivos con cada cambio de administración.

Para la mitigación de la problemática anterior se realizará un plan de prospectiva estratégica en la cual se estudiará las variables internas y externas de cada área del instituto. Utilizando los datos obtenidos se digitarán en dos softwares (Mic Mac – Smic) específicos para la prospectiva estratégica. Para ello contaremos con expertos profesionales en el deporte que evaluarán las diferentes variables estratégicas y de allí saldrán los diferentes escenarios apuesta.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para el año 2023, del instituto INDER San Gil que permita generar y elegir los escenarios de desarrollo a futuro y lograr un mejor servicio deportivo para la comunidad del municipio de San Gil.

2.2 Objetivos específicos

Examinar el estado actual en la que se encuentra la institución deportiva INDER San Gil, con el propósito de identificar las diferentes estrategias y con ello trazar los escenarios posibles y escoger la mejor evolución a futuro.

Evaluar los diferentes escenarios por medio del software MIC MAC con varios expertos como (profesores de educación física, monitores deportivos, director del INDER) que permitan identificar los mejores escenarios de desarrollo deportivo para el año 2023 y así poder lograr lo planteado.

Analizar y establecer el mejor escenario de desarrollo para así implementar las estrategias que permitan la evolución adecuada de la institución.

3. Marco teórico

El concepto teórico de la palabra Prospectiva, es:

Etimológicamente se deriva del vocablo latino *prospectivas* que denota todo aquello relativo a la visión, al conocimiento, a la comprensión, a la mira. El significado más preciso lo da el verbo *prospicere*, mirar a lo lejos, mirar más allá, obtener una visión de conjunto, a lo largo y a lo ancho.” (Avendaño, 2011)

Disciplina que tiene como objeto el análisis del futuro, “tiempo al cual no se ha llegado todavía”, en palabras de la Real Academia Española de la Lengua, es el tiempo que puede reservar sorpresas si se permite simplemente que ocurra por la fuerza de los acontecimientos, pero que podría realizarse de acuerdo a los intereses si se toma la decisión de moldearlo desde ahora. De esta manera, se toma en las manos la incertidumbre de los acontecimientos administrándolos a conveniencia y a la medida de las fuerzas. (Mojica, 2006).

En relación con la Prospectiva, “es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas.” (Avendaño, 2011).

3.1 Los Escenarios

Para poder analizar el futuro es necesaria la construcción de escenarios, los cuales son descripciones provisionales y exploratorias de un futuro probable. Se define el escenario como un retrato significativo y detallado de un plausible (aprobable), admisible, recomendable, coherente, mundo futuro. (Avendaño, 2011). En él se pueden ver y comprender claramente los problemas, amenazas y oportunidades 26 que tales circunstancias se pueden presentar. No es una predicción o un pronóstico específico, es la descripción de eventos y tendencias que pueden ocurrir.

Avendaño, define los escenarios como la descripción de una situación futura y la secuencia de eventos que permiten avanzar hacia ella. Este método, entonces, permite transitar desde la situación actual hacia una situación futura, deseable y posible, describiendo coherentemente dicho tránsito. (Avendaño, 2011)

Por consiguiente, se encuentra que los escenarios son situaciones que aún no han ocurrido pero que tienen alguna probabilidad de que ocurra, y como es algo que en cualquier momento puede presentarse es necesario que las empresas estén preparadas para ello.

Los escenarios revisten gran importancia, debido a que su construcción permite profundizar el conocimiento que se tenga del presente de la organización y controlar la incertidumbre que se genera de la misma, con el fin de proponer posibles cambios y medidas de contingencia para un mejor desarrollo de la organización.

3.2 Planeación estratégica

Una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

1. Impulsa a las instituciones a la identificación de las causas de los problemas y la toma de acciones oportunas para corregir errores o desviaciones en el logro de objetivos y metas.
2. Clarifica la planificación.
3. Alinea la misión, visión y objetivos de las entidades.

4. Permite elaborar un programa de trabajo consistente y coherente que contemple objetivos, metas y recursos bien identificados. García, E., & Valencia, M. (2007).

3.3 Elementos de la planeación estratégica

Declaración de la visión La Visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser?

3.4 Declaración de la misión y establecimiento de valores

Es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc. Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

3.5 Análisis externo de la empresa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, económicas, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen como aspectos, así como aspectos que podrían existir.

3.6 Establecimiento de los objetivos generales

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

3.7 Diseño evaluación y selección de estrategias

Defina las estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión. Muestran el uso y la asignación de los recursos. Responde a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo? Para formular la estrategia puede usarse la Matriz FODA, un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de la organización.

3.8 Diseño de planes estratégicos

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas. En el plan estratégico se debe señalar: cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales. Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos. Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir. Quiénes serán los encargados o

responsables de la implementación o ejecución de las estrategias. Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados. Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias. (Acosta, Franco, Quizhpi, Aveiga, & Quinteros, 2015).

3.9 Planificación, prospectiva y estrategia: ¿Cuál es la diferencia?

La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpela a la estrategia. Por su parte, la estrategia cuestiona sobre las opciones posibles y los riesgos de irreversibilidad y se refiere desde los años 80 a los escenarios de la prospectiva como testimonian en especial los trabajos de Michael Porter (1986). Esto no impide que los métodos y los útiles se mantengan separados. Nosotros los hemos aproximado desde 1989 partiendo del árbol de competencias desarrollado por Marc Giget (1998).

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios: - exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles - anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retro proyectiva. (Godet, 2009).

4. Reseña Histórica del sistema objeto del estudio

4.1 Estado del arte

En esta fase del modelo prospectivo se estudia la situación actual de la organización, desde varios puntos de vista que incluyen aspectos económicos, social, cultural, político ambiental además de las fortalezas y debilidades de la organización; a través de la revisión de su pasado y su presente. De este análisis se obtiene información tanto cualitativa como cuantitativa que respalden las condiciones de la organización.

4.2 Factores de cambio

Los factores de cambio son los principales fenómenos que determinan la evaluación, transformación o cambio del desarrollo de las organizaciones. Para conocer la situación actual de la organización se debe identificar los factores de cambio que están incidiendo en el comportamiento de la misma, enfocándolos desde el entorno exterior: económico, social, político-administrativo, cultural, científico-tecnológico y ambiental.

5. Marco conceptual

A continuación, los conceptos que fundamentan la investigación:

5.1 Prospectiva: Etimológicamente, la palabra prospectiva se deriva del vocablo latino *prospectivus*, que denota todo aquello relativo a la visión, al conocimiento, a la comprensión, a la mira. El significado más preciso lo da el verbo *prospicere*, el cual significa mirar a lo lejos, mirar más allá, obtener una visión de conjunto, a lo largo y a lo ancho. (Avendaño & Mera Rodríguez, 2013).

5.2 La prospectiva organizacional: Consiste, fundamentalmente, en establecer un marco guía y de referencia para configurar, instrumentar y aplicar un modelo de control gerencial acorde a las necesidades particulares de cada organización, con base en un proceso integral de planeación. (Avendaño Avendaño & Mera 31 Rodríguez, 2013).

5.3 Matriz DOFA: Es un estudio que sirve para realizar el análisis interno y externo de una organización, donde se identifican las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de una organización.

5.4 Planeación Estratégica: Según GOODSTEIN, se define la Planeación Estratégica como "El proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo". (Bernal & Toro, 2012)

5.5 La Inteligencia Competitiva: Ha sido definida como “un método sistemático de planificación, recuperación, análisis, archivo, distribución de la información sobre el entorno externo y la mejora de la competitividad de las empresas y organizaciones”. (Tena y Comai, 2005).

5.6 La Inteligencia Tecnológica: Se define como la actividad organizada para la búsqueda y el manejo inteligente de la información tecnológica (Morote y Nuchera, 1999).

5.7 Estrategia: Es el objetivo y las acciones que son necesarias realizar para lograr el escenario apuestal. (Avendaño Avendaño & Mera Rodríguez, 2013).

5.8 Planeación: Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado, para el logro de los mismos antes de emprender la acción. (Bernal & Toro, 2012).

5.9 Recreación: En cuanto a la recreación la ley del deporte de Colombia la define como:

“El proceso de acción participativa y dinámica que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, en el pleno desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización y mejoramiento de la calidad de vida individual y social mediante la práctica de actividades físicas e intelectuales de esparcimiento”.

6. CAPÍTULO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 Definición del sistema

Análisis de:

6.2 Misión

El instituto del Deporte y la Recreación del Municipio de San Gil, se encarga de satisfacer a la comunidad Sangileña, por medio del aprovechamiento del tiempo libre, la recreación y el deporte. Promoviendo el buen uso de sus escenarios deportivos, aplicando valores de sana competencia, mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, manteniendo una buena relación y armonía con el medio ambiente. (Villar, 2020)

6.3 Visión

El Instituto del Deporte y Recreación del Municipio de San Gil, para el año 2023, renovará la imagen del instituto frente a toda la comunidad deportiva de San Gil y obtendrá un gran reconocimiento a nivel departamental y nacional. se comprometerá a recuperar todos los escenarios deportivos que se encuentran en el Municipio, tanto en zona rural como urbana, y será el gestor de políticas deportivas donde se vincule la gestión de la empresa privada, con la finalidad de promover con el deporte la buena salud de la comunidad y conciencia competitiva de nuestros deportistas. (Villar, 2020)

6.4 Competencias esenciales, etc.

- **Relación social.** Se necesita una buena relación social con el entorno deportivo para poder dar a conocer los bajos recursos con el que se maneja el INDER y poder mitigar los malos manejos directivos de años atrás.
- **Trabajo en equipo.** Contando con un grupo de profesionales capacitados para la atención al público y un buen desarrollo profesional en el campo deportivo.

- **Espíritu de sacrificio.** Contar con la disponibilidad total para satisfacer en cualquier momento a la comunidad en ejecución de eventos deportivos y educación relacionada con el deporte y el beneficio personal.
- **Competitividad.** Poder orientar y dirigir nuevas promesas deportivas de nuestros niños y jóvenes, aprovechar el tiempo libre y mejorar la calidad de vida de las personas.

Matriz de macro segmentación

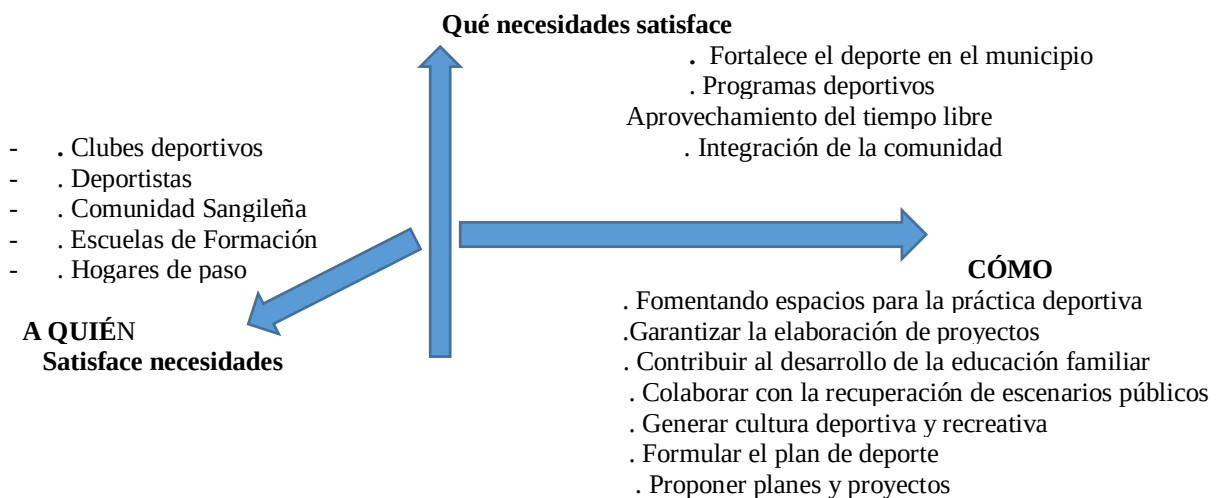


Figura 1. Matriz de macro segmentación; en cuanto a necesidades

7. Postura ética

El Instituto INDER San Gil consolida su postura ética en 4 grandes rasgos a desarrollar que son indispensables para su desarrollo institucional con el municipio el primero es interés a corto plazo de los accionistas(arriba), intereses a largo plazo de los accionistas(derecha), múltiples

obligaciones frente a las partes interesadas (izquierda) y conformadora de la sociedad (abajo) relacionado con los intereses de la nueva administracion municipal de San Gil.

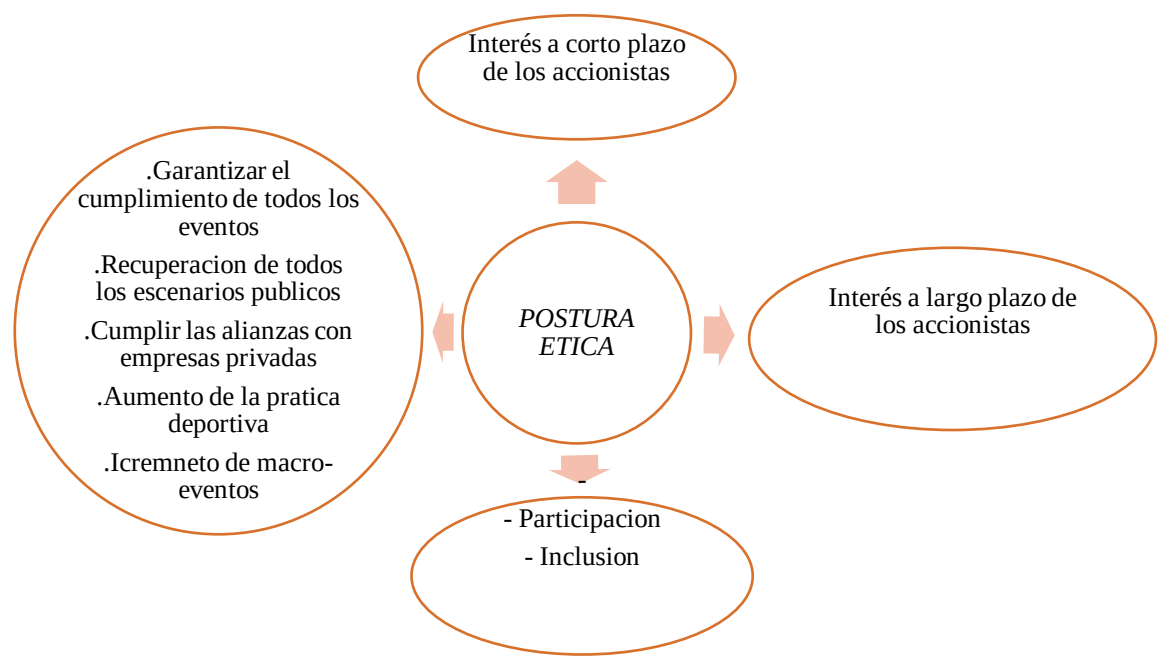


Figura 2. Postura ética en 4 grandes rasgos a desarrollar para el desarrollo municipal institucional

8. Análisis interno

8.1 Árbol de competencias

Tabla 1. Árbol competencias para establecer las distintivas de la organización

Árbol de Competencias					
Raíces		Tronco Proceso		Rama Resultados	
Raíces		Tronco		Rama	
Fortalezas	Debilidades	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad

Tabla 1. (Continuación)

Mercadeo	Conoci miento de creació n en eventos deporti vos	Poco contratado para la ejecución de competencias	personal para la de	Convocatoria s a principios de año para captar nuevos deportistas	Realización de convocatorias solo al inicio del año	3200 niños participan en los diferentes eventos y más escuela de formación deportiva del INDER	Se esperaba un 30% más de participaci ón de la parte rural
		Realización pocos deportivos municipio	de torneos del	Promueve torneos deportivos para incentivar la participación ciudadana	Poco aporte de patrocinios por parte de empresas privadas.	Cumplimient o en la culminación de los torneos Apoyo a los diferentes eventos deportivos privados del municipio	
				Incremento de nuevas modalidades deportivas	Baja suministro de material deportivo por parte del instituto	15 escuelas deportivas legalmente formadas Apoyo a la creación de clubes y escuelas de formación privadas.	
Financiero		El presupuesto no es el suficiente para suplir todas las necesidades de los deportistas		Tiene un procedimie nto de ejecución de presupuest o mensual y anual	Excesiva demanda económica por parte de organizadore s de torneos Pago nomina empleados	Cumplimien to de premiacione s acordadas	Se necesita 520'000.000 de pesos más para un mejor desarrollo El instituto deportivo cuenta con un presupuesto 480'000.000 anuales
	Reconocimiento a deportistas destacados en el municipio	Incentivo no es relevante con los gastos de los deportistas		Motivació n a seguir entrenando y practicand o el deporte	Deserción en la práctica deportiva de alto nivel	Dejan en alto el municipio en torneos nacionales	Aumento económico en 10,000,000 de pesos a los deportistas y entrenadores ganadores

Tabla 1. (Continuación)

Ingresos	El instituto cuenta con buenos sueldos a su nómina de empleados	No hay estabilidad laboral	Aumento salarial anualment e	La contratación es por OPS	Buen clima laboral dentro de las instalaciones
	Alquileres de los escenarios deportivos públicos.	No cuenta con suficientes escenarios idóneos para la práctica deportiva	Los recursos obtenidos son reinvertidos en el mantenimiento del escenario	El recurso obtenido no cubre la totalidad del mantenimiento	
Administrativo	Conocimiento de normas y leyes que rigen el deporte	Falta de integración s extra laborales		Falta capacitación es a los contratistas	Cuenta con una infraestructura apta para la práctica del deporte. Servicio de profesionales de alta calidad para la comunidad deportiva
	Cuenta con personal idóneo para las diferentes áreas de trabajo Conocimiento en la formación de deportistas	En ocasiones los empleados tienen que extender su jornada laboral a fines de semana y/o festivos	Cada área de trabajo tiene un profesional a cargo		
Tecnológico	Entendimiento del reglamento y juzgamiento de los diferentes deportes				
	Cuenta con una página virtual en la que informa los eventos y noticias del municipio.	No hay personal para el desarrollo actual de la pagina	2,357 personas siguen la página de Facebook del INDER	No hay actualizaciones constantes de la página virtual	La información llega a gran parte de la comunidad. No hay acceso a internet en algunas zonas rurales

Tabla 1. (Continuación)

Seguridad		Solo cuenta con 6 cámaras de monitoreo en un solo escenario deportivo	Percepción de la seguridad			Cuenta con equipo de monitoreo para la seguridad en el escenario deportivo
Transporte	Cuenta con un bus institucional para los diferentes encuentros deportivos		Tiene un cronograma de ser salidas de eventos solicitados.	Amplias solicitudes de préstamo y servicio del bus.	Se han realizado 16 viajes a diferentes partes del país.	Alto costo de mantenimiento del bus
Proyectos	Conocimiento en la formación de proyectos deportivos	No hay proyectos para la creación de nuevos escenarios deportivos.				

8.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado

Matriz de evaluación de factores internas (MEFI)

Es un instrumento que formula estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones en sus áreas. Identifica las fortalezas y debilidades más importantes de la organización y con ellas se hace una lista clara del procedimiento detallado.

Se asigna una ponderación que va desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor, donde se debe tener en cuenta que la suma de dichas ponderaciones debe dar una suma de 1.0 esto para tener más certeza y ofrecer unos resultados precisos.

Realizar una clasificación de uno a cuatro para indicar si la variable presenta: una debilidad importante (uno), Una debilidad menor (dos), Una fortaleza menor (tres), Una Fortaleza importante (4). Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir el resultado total ponderado puede mover de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuente de posición interna mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas (Blanco, Hernández, Jiménez, & Ramírez, 2016).

Tabla 2. *Mefi Fortaleza*

<i>Mefi Fortaleza</i>					
<i>Área</i>	<i>Fortaleza</i>	<i>Variable</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderado</i>
Mercadeo	Apoyo a la creación de clubes y escuelas de formación privadas	Escuelas de formación	0.0 6	3	0,18
Financiero	El instituto deportivo cuenta con un presupuesto 480'000.000 anuales	Presupuesto	0.0 4	3	0,12
Transporte	Cuenta con un bus institucional para los diferentes encuentros deportivos.	Transporte	0.0 9	4	0,36
Mercadeo	Incremento de nuevas modalidades deportivas	Deportes	0.0 4	3	0,12

Tabla 2. (Continuación).

Seguridad	Cuenta con equipo de monitoreo para la seguridad en el escenario deportivo.	Cámaras de seguridad	0,05	3	0,15
Mercadeo	3200 niños participan en los diferentes eventos y escuela de formación deportiva del INDER en San Gil.	Beneficiarios	0,10	4	0,4
Administrativo	Servicio de profesionales de alta calidad para la comunidad deportiva	Recurso humano	0.07	4	0,28
Tecnológico	2,357 personas siguen la página de Facebook del INDER	Redes sociales	0.04	3	0,12
Administrativo	Cuenta con una infraestructura apta para la práctica del deporte	Escenarios deportivos	0.06	3	0,18
Mercadeo	Promueve torneos deportivos para incentivar la participación ciudadana.	Gestión social	0.07	4	0,28

Nota. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) en cuanto a fortalezas.

Tabla 3. *Mefi Debilidades*

<i>Mefi Debilidades</i>					
<i>AREA</i>	<i>Debilidad</i>	<i>Variable</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderado</i>
Seguridad	Solo cuenta con 6 cámaras de monitoreo en un solo escenario deportivo	Seguridad	0,04	1	0,04

Tabla 3. (Continuación).

Mercadeo	Realización de convocatorias solo al inicio del año	Campañas	0,03	2	0,06
Presupuesto	Se necesita 520'000.000 de pesos más para un mejor desarrollo	Déficit de ingreso	0,04	2	0,08
Tecnologías	No hay actualizaciones constantes de la página virtual	Página virtual	0,02	1	0,02
Ingresos	El recurso obtenido no cubre la totalidad del mantenimiento	Ingreso	0,03	1	0,03
Mercadeo	Poco aporte de patrocinios por parte de empresas privadas	Pocos Convenios	0,03	1	0,03
Mercadeo	Se esperaba un 30% más de participación de la parte rural	Deserción	0,04	1	0,04
Ingresos	No cuenta con suficientes escenarios idóneos para la práctica deportiva	Falta Infraestructura	0,05	1	0,05
Proyectos	No hay proyectos para la creación de nuevos escenarios deportivos	Proyectos	0,06	1	0,06
Administrativo	Pago nomina empleados.	Gastos	0,04	2	0,08
Resultado			1,0		=2,66

Nota. El resultado del ponderado final de la matriz interna MEFI es de (2.66) el cual ubica al INDER San Gil en una posición interna media al dar su ponderado final en un nivel medio. Indicando que sus fortalezas están bien acentuadas, pero que algunas de sus debilidades están afectando significativamente el instituto.

8.3 Análisis tendencial de variables endógenas

Tabla 4. Análisis tendencial de la variable endógena (Fortaleza)

Área	Fortaleza	Variable	Indicadores	Pasados	Presente	Futuro
Mercadeo	Apoyo a la creación de clubes y escuelas de formación privadas.	Escuelas de formación	Número de escuelas deportivas legalmente formadas	5 Clubes	15 Clubes	30 Clubes
Mercadeo	Incremento de nuevas modalidades deportivas.	Deportes	Número de nuevos deportes	0	3	5
Mercadeo	3200 niños participan en los diferentes eventos y escuela de formación deportiva del INDER.	Beneficiarios	Número de beneficiarios	2000 beneficiarios	3200 beneficiarios	7000 beneficiarios
Mercadeo	Promueve torneos deportivos para incentivar la participación ciudadana.	Proyección	Numero de torneos al año	3 torneos	7 torneos	14 torneos
Financiero	El instituto deportivo cuenta con un presupuesto 480'000.000 anuales.	Presupuesto	Recursos económicos	\$280'000.000	\$480'000.000	1'200,000.000

Tabla 4. (Continuación)

Transporte	Cuenta con un bus institucional para los diferentes encuentros deportivos	Transporte	Servicio	0	1	2
Seguridad	Cuenta con equipo de monitoreo para la seguridad en el escenario deportivo	Cámara vigilancia	Cantidad de cámaras de seguridad	0	6	15
Administrativo	Servicio de profesionales de alta calidad para la comunidad deportiva	Nómina	Profesionales	5	10	15
Administrativo	Cuenta con una infraestructura apta para la práctica del deporte	Escenarios deportivos	Numero de escenarios deportivos	2	4	7
Tecnológico	2,357 personas siguen la página de Facebook del INDER	Redes sociales	Seguidores	0	2,357 seguidores	5,000 seguidores

Nota. Matriz de evaluación de variable endógena en cuanto a fortaleza.

Tabla 5. *Análisis tendencial de la variable endógena(Debilidades)*

Área	Debilidades	Variable	Indicadores	Pasados	Presente	Futuro
------	-------------	----------	-------------	---------	----------	--------

Tabla 5. (Continuación).

Seguridad	Solo cuenta con 6 cámaras de monitoreo en un solo escenario deportivo	Seguridad	Numero de cámaras de seguridad	0	6	15
Mercadeo	Realización de convocatorias solo al inicio del año.	Campañas	Numero de campañas	1	1	5
Mercadeo	Se esperaba un 30% más de participación de la parte rural	Proyección	Porcentaje de participación	5%	15%	60%
Mercadeo	Poco aporte de patrocinios por parte de empresas privadas	Convenios	Número de convenios	0	0	5
Presupuesto	Se necesita 520'000.000 de pesos más para un mejor desarrollo	Apoyo económico	Recursos económicos	190.000.000	520.000.000	1'000.000.000
Tecnologías	No hay actualizaciones constantes de la página virtual	Página virtual	Actualizaciones al año	0 al año	0 al año	12 al año
Ingresos	El recurso obtenido no cubre la totalidad del mantenimiento	Presupuesto	Recaudación	1'000.000	3'000.000	10'000.000
Ingresos	No cuenta con suficientes escenarios propios para diferentes deportes	Infraestructura	Numero de escenarios	3	5	10

Tabla 5. (Continuación).

Proyectos	No hay proyectos para la creación de nuevos escenarios deportivos	Proyectos	Numero proyectos	0	2	5
Administrativo	No hay estabilidad laboral	Estabilidad laboral	Contratos al año	1	1	2

Nota. Ya determinadas las variables del cuadro de competencias de acuerdo a fortalezas y debilidades en el listado de variables endógenas del Instituto Deportivo INDER San Gil, se realiza una breve descripción de las variables registrando su pasado, presente y futuro.

9. Análisis del sector (fuentes secundarias)

La Real Academia Española (s.f.) define endógeno(a) como aquello que se origina en virtud de causas internas; para el caso las variables endógenas son las definidas por el modelo, las cuales se explican a partir de su relación con otras variables tanto endógenas como exógenas (Marrero, 2012).

9.1 Política. Los entes deportivos de la provincia Guanentina son dependientes de los recursos económicos propios de las alcaldías municipales, INDER San Gil se encuentra descentralizado esto conlleva a manejar recursos propios para su mantenimiento y operación administrativa.

9.2 Socio-cultural. Los objetivos generales de cada instituto deportivo son comúnmente parecidos por el hecho de que su función principal es la atención y beneficio de la comunidad principalmente de los deportistas de todas las edades, géneros y estrato socio-económico.

9.3 Economía. La marca más significativa del instituto deportivo del municipio de San Gil en relación con los entes de la provincia Guanentina, que cuenta con recursos propios. Ellos pueden realizar alianzas estratégicas con empresas privadas para un mayor beneficio de recaudación de dineros sin perder la línea de trabajo que es el beneficio de toda la comunidad por medio de la práctica del deporte.

9.4 Tecnología. Al manejar redes sociales propias queda evidenciado un mayor impacto en la población, mayor acogida de los eventos deportivos y un suministro de información verídica y actualizada del deporte de la provincia.

10. Análisis del macro entorno

10.1 PESTEL

Estos son los factores PEST o PESTEL que sirven para conocer las grandes tendencias y rediseñar la estrategia empresarial:

10.1.1 Variables políticas. En el nivel macro analítico, son aquellos factores asociados a la clase política, su organización y su influencia, que puedan determinar y direccionar en el futuro la

actividad de la organización. Además, los factores políticos tienen una gran influencia en la respuesta del estado en salud, educación, e infraestructura de la nación.

10.1.2 Variables económicas. En el plano macro analítico consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas fundamentales: que, como, y cuando y con que producir, como distribuir las riquezas actuales y futuras que nos puedan afectar en la ejecución de nuestra estrategia.

10.1.3 Variables sociales. En el plano macro analítico se busca identificar las tendencias humanas en la sociedad actual, nacional y globalmente. Los factores sociales incluyen los aspectos culturales, la conciencia de la salud, y la tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación y énfasis de la seguridad.

10.1.4 Variables tecnológicas. Incluyen aspectos como actividades de investigación y desarrollo, autorización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y la influencia de la externalización de las decisiones.

10.1.4 Variables ecológicas. Los factores ambientales incluyen factores ecológicos y del medio ambiente. Estos factores pueden parecer lejanos a la gestión empresarial o a lo sumo, o a priori, solo afectan expresamente a algunas de sectores muy específicos. Además, la creciente preocupación por el cambio climático está afectando las operaciones de la empresa y los productos

que ellas ofrecen, en donde ambos han provocado la generación de nuevos mercados y, así mismo, la disminución o desaparición de los que ya existen.

10.1.5 Variables legales. Entre las consideraciones a tomar en cuenta para el análisis del entorno del estado, “lo que no está expresamente ordenado por una norma legal queda tácticamente prohibido”. Y el primer instrumento legal donde aparece esta sujeción a la ley es en el llamado orden constitucional. (Banguero, 2008)

Tabla 6. *PESTEL*

<i>Factores</i>	<i>Pestel</i>	
	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
Política	Personal de la región en altos cargos en el ministerio del deporte	Cada 4 años cambio de administración y se perjudica los proyectos al no tener una continuidad en las políticas públicas hacia el desarrollo del deporte.
	Creación del ministerio del deporte en nuestra nación	Falta de cursos y seminarios de parte del ministerio de deporte INDER municipales
Económico	Incremento del aporte económico por parte de la administración vigente	El desempleo nacional obliga a las personas a abstenerse de divertirse y gastar dinero en entretenimiento y compra de artículos como los deportivos.
	Los diferentes eventos deportivos logran unir a la población brindando espectáculo y la libre práctica del deporte	Mala imagen institucional por parte de la comunidad
Social		

Tabla 6. (Continuación).

Tecnológico		Aumento del vandalismo y la drogadicción perjudica la práctica deportiva en los diferentes escenarios públicos
	Desarrollo y crecimiento económico de la región	Déficit en la conexión de rutas urbano-rural.
	Los diferentes avances tecnológicos ayudan a un mejor desempeño individual de los deportistas	Altos costos tecnológicos dificultan el acceso al material requerido para la práctica deportiva
		Muy mala cobertura telefónica en la parte rural del municipio No se cuenta con cestas de basura y con su respectiva clasificación en todos los escenarios deportivos
Ambiental		
	Recuperación de escenarios deportivos por medio de convenios con Acuasan	
	Capacitaciones a todos los clubes y escuelas deportivas para un mejor manejo de basuras y cuidado ambiental	Aumento de la temperatura regional, disminuye la participación de los diferentes eventos deportivos
Legal	Ley 181 del 1995, art 6 función obligatoria de todas las instituciones públicas y privadas promover y controlar actividades de recreación.	No hay legislación que reglamente la necesidad de una experiencia en el deporte o académica específica en cargos públicos administrativos y de gestión pública
	Instituto deportivo descentralizado de la comunidad Guanentina	

Nota. Se identificaron el listado de variables exógenas, oportunidades y amenazas más importantes del Instituto Deportivo INDER San Gil, registrando áreas específicas como política, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

10.2 Evaluación de factores externos

10.2.1 Pasos para la construcción de una matriz EFE. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Indicar la importancia relativa que tiene el factor peso, para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una

calificación ponderada. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas (Blanco, Hernández, Jiménez, & Ramírez, 2016).

Tabla 7. MEFE (Oportunidades)

<i>Factor</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Mefe (Oportunidades)</i>		<i>Calificación</i>	<i>Ponderado</i>
		<i>Variables</i>	<i>Peso</i>		
<i>Política</i>	Personal de la región en altos cargos en el ministerio de deporte	Relaciones regionales	0,04	3	0,12
	Creación del ministerio del deporte en nuestra nación	Reglamentación	0.09	3	0,27
<i>Económico</i>	Incremento del aporte económico por parte de la administración vigente	Recursos económicos	0,06	4	0,24
<i>Social</i>	Los diferentes eventos deportivos logran unir a la población brindando espectáculo y la libre práctica del deporte	Proyección	0,05	3	0,15

Tabla 7. (Continuación).

<i>Tecnológico</i>	Desarrollo y crecimiento económico de la región	Desarrollo social	0,07	3	0,21
	Los diferentes avances tecnológicos ayudan a un mejor desempeño individual de los deportistas	Tecnología	0,02	2	0,04
<i>Ambiental</i>	Recuperación de escenarios deportivos por medio de convenios con Acuasan.	infraestructura	0,07	4	0,28
	Capacitaciones a todos los clubes y escuelas deportivas para un mejor manejo de basuras y cuidado ambiental.	Capacitaciones Ambientales	0,06	3	0,18
<i>Legal</i>	Ley 181 del 1995, art 6 función obligatoria de todas las instituciones públicas y privadas promover y controlar actividades de recreación	Ley del deporte	0,06	4	0,24
	Instituto deportivo descentralizado de la comunidad Guanentina.	Independencia	0,09	4	0,36

Nota. Matriz de evaluación de factores externos en cuanto a posibles oportunidades que sean exitosas.

Tabla 8. MEFE (Amenazas)

<i>Factor</i>	<i>Amenazas</i>	<i>Mefe (Amenazas) Variables</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderado</i>
<i>Política</i>	Cada 4 años cambio de administración y se perjudica los proyectos al no tener una continuidad en las políticas públicas hacia el desarrollo del deporte.	Nomina	0,0 9	2	0,18
	Falta de cursos y seminarios de parte del ministerio de deporte a los INDER municipales	Recursos	0,0 3	2	0,06
<i>Económico</i>	El desempleo nacional obliga a las personas a abstenerse de divertirse y gastar dinero en entretenimiento y compra de artículos como los deportivos.	Desempleo	0,0 4	3	0,12
<i>Social</i>	Mala imagen institucional por parte de la comunidad.	Percepción	0,0 6	2	0,12
	Aumento del vandalismo y la drogadicción perjudica la práctica deportiva .	Inseguridad	0,0 3	2	0,06
	Déficit en la conexión de rutas urbano-rural.	Accesibilida d	0,0 3	1	0,03
<i>Tecnológico</i>	Altos costos tecnológicos dificultan el acceso al material requerido para la práctica deportiva.	Alto costo	0,0 2	2	0,04
	Muy mala cobertura telefónica en la parte rural del municipio.	Comunicaci ón	0,0 2	1	0,02
<i>Ambiental</i>	Aumento de la temperatura regional, disminuye la participación de los diferentes eventos deportivos.	Clima	0,0 3	1	0,03
<i>Legal</i>	No hay legislación que reglamente la necesidad de una experiencia en el deporte en cargos públicos administrativos y de gestión pública.	Legislación	0,0 4	2	0,08
			1		2,83

Nota. Matriz de evaluación de factores externos en cuanto a amenazas externas.

11. Postura estratégica de la organización

11.1 Matriz Interna-Externa

11.1.1 Matriz Interna y Externa. Esta técnica 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.

Se llevan a cabo las Auditorías Internas y Externas, a fin de recabar los Factores claves del éxito, internos y externos. Los índices obtenidos en las matrices anteriores, se grafican en la Matriz Interna Externa, la cual consta de 9 cuadrantes. (Ramirez, 2016).

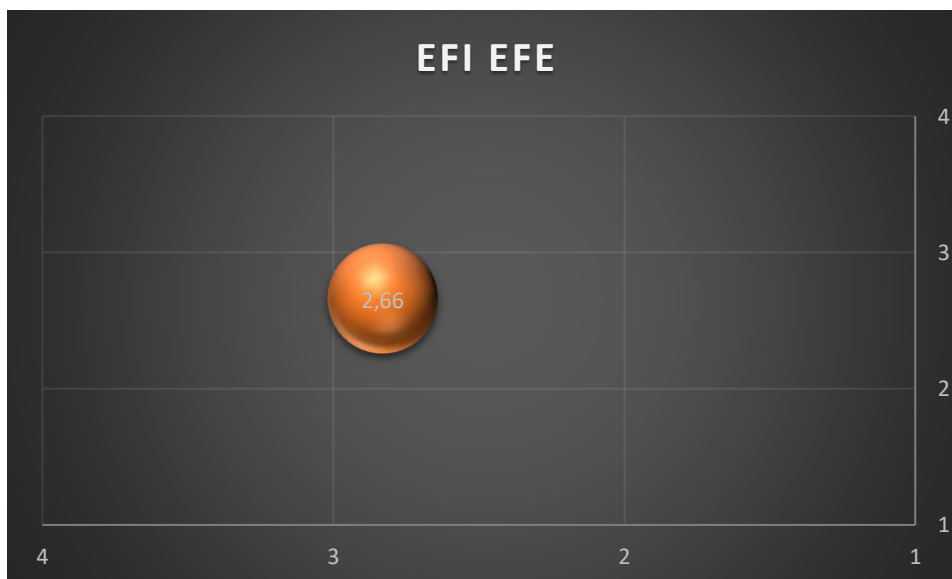


Figura 3. EFI EFE

El Instituto Deportivo INDER San Gil se encuentra en la división V, el resultado que tenemos en esta ocasión nos arroja un escenario de proteger y mantener de este modo podemos diagnosticar una postura estratégica que nos permita tomar decisiones de penetración en el mercado y el desarrollo del servicio.

11.2 Matriz PEYEA

La matriz “PEYEA”, tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa (Fred, 2003).

Pasos para la construcción de una matriz PEYEA:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan las fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. 4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje “x” y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje “y” y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto “xy”. (Sierra, Jaimes, Orozco & Campo, 2019).

Tabla 9. *Matrices*

ESTABILIDAD DEL ENTORNO (E.E)	
Relaciones regionales	-2
Desarrollo social	-2
Inseguridad	-4
Ley deporte	-2
Resultado	-2.5

VENTAJA COMPETITIVA (V.C)	
Infraestructura	-1
Transporte	-1
Recurso humano	-3
Escuelas de formación	-2
Resultado	-1.75

FUERZA FINANCIERA (F.F)	
Presupuesto	5
Gastos	4
Recursos económicos	4
Ingresos	4
Resultado	4.25

FUERZA INDUSTRIAL (F.I)	
Tecnología	3
Cámara de seguridad	4
Redes sociales	4
Deportes	3
Resultado	3.5

Nota. Matrices que buscan determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización.

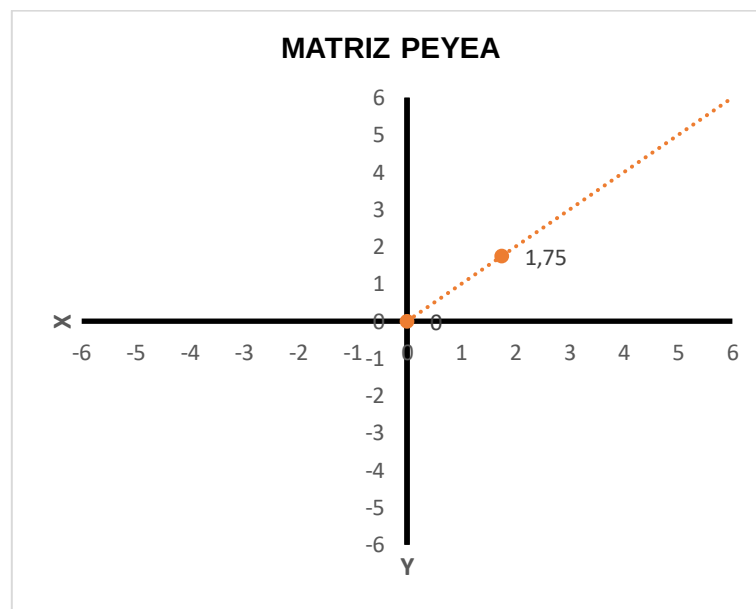


Figura 4. Matriz PEYEA

Nota. Se tomaron cuatro de las variables más significativas para ingresarlas en una de las cuatro determinantes de la posición estratégica, según su naturaleza, estabilidad de entorno (E.E), fuerza financiera (F.F), ventaja competitiva (V.C) y fuerza industrial (F.I) de allí se realizó la sumatoria de los que representan el eje interno (F.F) +4.25 y (V.C) -1.75 el cual dio como resultado +1.75 y

la sumatoria del eje externo (E.E) -2.5 y (F.I) +3.5 el cual dio como resultado + 1.75. al graficar estos dos ejes el resultado se sitúa sobre el cuadrante I lo que significa que tenemos una matriz de carácter agresiva y según Fred David (2003) en el cuadrante agresivo la organización 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.

12. Formulación estratégica

12.1 Matriz de la Planeación estratégica

Tabla 10. *Matriz de la Planeación estratégica.*

Factores claves	Peso	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del servicio		Estrategia 4	
		A	Pta	A	Pta	A	PTA	A	PTA
Fortalezas									
Apoyo a la creación de clubes y escuelas de formación privadas	0.06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18
El instituto deportivo cuenta con un presupuesto 480'000.000 anuales	0.04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Cuenta con un bus institucional para los diferentes encuentros deportivos	0.09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36

Tabla 10. (Continuación).

Incremento de nuevas modalidades deportivas	0.04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12
Cuenta con equipo de monitoreo para la seguridad en el escenario deportivo	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	2	0,10
3200 niños participan en los diferentes eventos y escuela de formación deportiva del INDER	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Servicio de profesionales de alta calidad para la comunidad deportiva	0.07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14
2,357 personas siguen la página de Facebook del INDER	0.04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Cuenta con una infraestructura apta para la práctica del deporte	0.06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Promueve torneos deportivos para incentivar la participación ciudadana	0.07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21
<i>Debilidades</i> Solo cuenta con 6 cámaras de monitoreo en un solo escenario deportivo	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04
Realización de convocatorias solo al inicio del año	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03

Tabla 10. (Continuación)

Incremento del aporte económico por parte de la administración vigente	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Los diferentes eventos deportivos logran unir a la población brindando espectáculo y la libre práctica del deporte	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,18	2	0,10
Desarrollo y crecimiento económico de la región	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Los diferentes avances tecnológicos ayudan a un mejor desempeño individual de los deportistas	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02
Recuperación de escenarios deportivos por medio de convenios con Acuasan	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Capacitaciones a todos los clubes y escuelas deportivas para un mejor manejo de basuras y cuidado ambiental	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18

Tabla 10. (Continuación)

Ley 181 del 1995, art 6 función obligatoria de todas las instituciones públicas y privadas promover y controlar actividades de recreación	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,1
								8	
Instituto deportivo descentralizado de la comunidad Guanentina	0,0	4	0,3	4	0,3	3	0,2	2	0,1
	9	6		6		7		8	
Amenazas									
Cada 4 años cambio de administración y se perjudica los proyectos al no tener una continuidad en las políticas públicas hacia el desarrollo del deporte	0,0	2	0,1	2	0,1	1	0,0	2	0,1
	9	8		8		9		8	
Falta de cursos y seminarios de parte del ministerio de deporte a los INDER municipales.	0,0	N.		N.		N.		N.	
	3	A		A		A		A	

Tabla 10. (Continuación).

El desempleo nacional obliga a las personas a abstenerse de divertirse y gastar dinero en entretenimiento y compra de artículos como los deportivos.	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12
Mala imagen institucional por parte de la comunidad	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	1	0,06
Aumento del vandalismo y la drogadicción perjudica la práctica deportiva en los diferentes escenarios públicos	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Déficit en la conexión de rutas urbano-rural.	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06	3	0,09
Altos costos tecnológicos dificultan el acceso al material requerido para la práctica deportiva	0,02	2	0,04	3	0,06	2	0,04	3	0,06
Muy mala cobertura telefónica en la parte rural del municipio	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04

Tabla 10. (Continuación).

Aumento de la temperatura regional, disminuye la participación de los diferentes eventos deportivos	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09
No hay legislación que reglamente la necesidad de una experiencia en el deporte o académica específica en cargos públicos administrativos y de gestión pública.	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	2	0,08
TOTAL			6,04		5,56		5,05		4,47

Nota. Matriz de la Planeación estratégica en cuanto a posibles oportunidades y amenazas en una organización.

13. Capítulo prospectiva

13.1 Análisis estructural

Tabla 11. Listado de variables internas externas

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción	Tema
1	Escuela de formación	Esc form	Apoyo a la creación de nuevas escuelas de formación privadas	INDER
2	Deportes	Deportes	Incremento de nuevas modalidades deportivas	INDER
3	Beneficiarios	Beneficiar	3200 niños participan en los diferentes eventos y escuela de formación deportiva INDER San Gil	INDER

Tabla 11. (Continuación).

4	Proyección	Proyección	INDER San Gil promueve torneos deportivos para incentivar la participación ciudadana	INDER
5	Presupuesto	Presupuest	El instituto municipal INDER San Gil cuenta con un presupuesto anual de 480'000.000 de pesos	Financiero
6	Transporte	Transporte	INDER San Gil cuenta con un bus institucional para los diferentes eventos deportivos	Transporte
7	Cámaras de vigilancia	Cám vig	El instituto de deportes cuenta con un equipo de monitoreo de cámaras en el coliseo principal para mejorar la seguridad de este escenario	Seguridad
8	Escenarios deportivos	Esc dep	El instituto cuenta con buena infraestructura para la realización de los diferentes deportes en diferentes partes del municipio	Administrativo
9	Profesionales	Profesionales	El instituto cuenta con un equipo de profesionales de alta calidad para brindar un buen servicio a la comunidad	Administrativo
10	Redes sociales	Red social	2.357 personas siguen la página del Facebook del instituto por lo cual facilita la distribución de la información deportiva en el municipio	Tecnológico
11	Relaciones regionales	Rela reg	El ministerio del deporte cuenta con personal de la región en sus altos cargos, por lo cual puede ser beneficiante para la región	Política
12	Recursos económicos	Rec econ	La actual administración realizo un aumento económico significativo para la manutención del instituto de deportes.	Económicos

Tabla 11. (Continuación)

13	Tecnología	Tecnología	Los diferentes avances tecnológicos ayudan al desempeño individual de los deportistas permitiéndole llevar un registro de estado físico y marcas personales	Tecnológico
14	Desarrollo social	Desa socia	Los diferentes eventos deportivos aumentan el desarrollo y crecimiento económico de la región por sus ventas, hotelería y demás que componentes alrededor de un evento	Social
15	Reglamentación	Reglamenta	La creación del ministerio del deporte es una muy buena herramienta para mejorar asignación de recursos a cada municipio	Política
16	Inseguridad	Inseguridad	El aumento del vandalismo y la drogadicción perjudica la práctica deportiva en los diferentes escenarios deportivos	Social
17	Accesibilidad	Accesibili	El municipio tiene déficit con las conexiones de las rutas urbanas y rurales	Social
18	Nómina	Nomina	Cada cuatro años se cambia el personal de administración y no se deja una línea base para continuar con los procesos	Política
19	Clima	Clima	El aumento de la temperatura regional y las fuertes lluvias disminuyen la participación de los diferentes eventos deportivos	Ambiental
20	Alto costo	Alto costo	Los altos costos de la tecnología dificultan el acceso al material requerido para la práctica deportiva	Tecnológico
21	Estabilidad laboral	Est laboral	No hay estabilidad laboral en el instituto ya que el contrato es por OPS y en cualquier momento puede ser renovado o no.	Administrativo

Tabla 11. (Continuación).

22	Proyectos	Proyectos	El instituto no cuenta con proyectos para la creación de más escenarios deportivos para el periodo 2020-2023	Proyectos
23	Ingreso	Ingreso	El recurso obtenido por el alquiler de los diferentes escenarios deportivos no cubre la totalidad del mantenimiento de los mismos	Ingresos
24	Pocos convenios	Pocos convenios	El instituto cuenta con muy pocos patrocinios por parte de las empresas privadas	Mercadeo
25	Página virtual	Pág., virtual	El instituto no cuenta con actualizaciones constantes de la página virtual institucional.	Tecnológico

Nota. Listado de variables en cuanto a nombres largos y cortos.

13.2 Software MIC MAC

El software MIC MAC, permite ubicar las relaciones de las variables dentro de un sistema de manera cualitativa en un plano motricidad dependencia, llamado indirecto y en un plano llamado potencial que concede una alta intensidad a las relaciones para dar el resultado e identificar las principales variables, influyentes y dependientes.

13.2.1 Matriz

	1 : esc form	2 : deportes	3 : beneficiar	4 : proyeccion	5 : presupuest	6 : transporte	7 : cam vig	8 : esc dep	9 : profeciona	10 : red social	11 : rela reg	12 : rec econ	13 : tecnologia	14 : desa socia	15 : reglamenta	16 : insegurida	17 : accesibili	18 : nomina	19 : clima	20 : alto costo	21 : est labora	22 : proyectos	23 : ingreso	24 : pocos conv	25 : pag virt
1 : esc form	0	3	3	0	2	0	2	3	3	2	0	2	1	1	3	2	2	3	2	1	1	0	0	0	1
2 : deportes	2	0	2	2	1	0	0	3	3	0	3	2	0	2	0	1	2	2	0	0	0	3	0	0	0
3 : beneficiar	2	1	0	3	1	2	0	3	1	2	1	1	2	3	0	2	2	0	2	0	0	0	0	1	0
4 : proyeccion	0	1	2	0	2	1	0	1	2	3	1	2	0	2	1	2	1	0	1	0	0	0	0	1	2
5 : presupuest	1	0	1	0	0	0	2	2	0	0	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0
6 : transporte	0	0	3	1	3	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : cam vig	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : esc dep	0	3	2	2	3	0	2	0	0	0	3	2	0	2	2	1	0	0	0	0	3	3	0	0	0
9 : profeciona	1	2	1	1	3	0	0	0	0	0	1	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0
10 : red social	1	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
11 : rela reg	0	2	1	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
12 : rec econ	0	0	1	2	3	1	1	1	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
13 : tecnologia	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
14 : desa socia	0	1	3	3	3	1	0	2	2	0	2	1	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	0
15 : reglamenta	0	1	1	2	3	0	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : insegurida	1	2	3	1	1	0	3	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : accesibili	0	0	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
18 : nomina	1	0	2	0	3	0	0	0	3	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
19 : clima	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : alto costo	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 : est labora	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
22 : proyectos	0	2	2	0	3	0	1	0	0	0	3	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : ingreso	0	0	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
24 : pocos conv	1	1	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
25 : pag virt	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© UPSOR-EPTA-MICMAC

Figura 5. Ilustración matriz MIC MAC

13.2.2 plano de desplazamiento

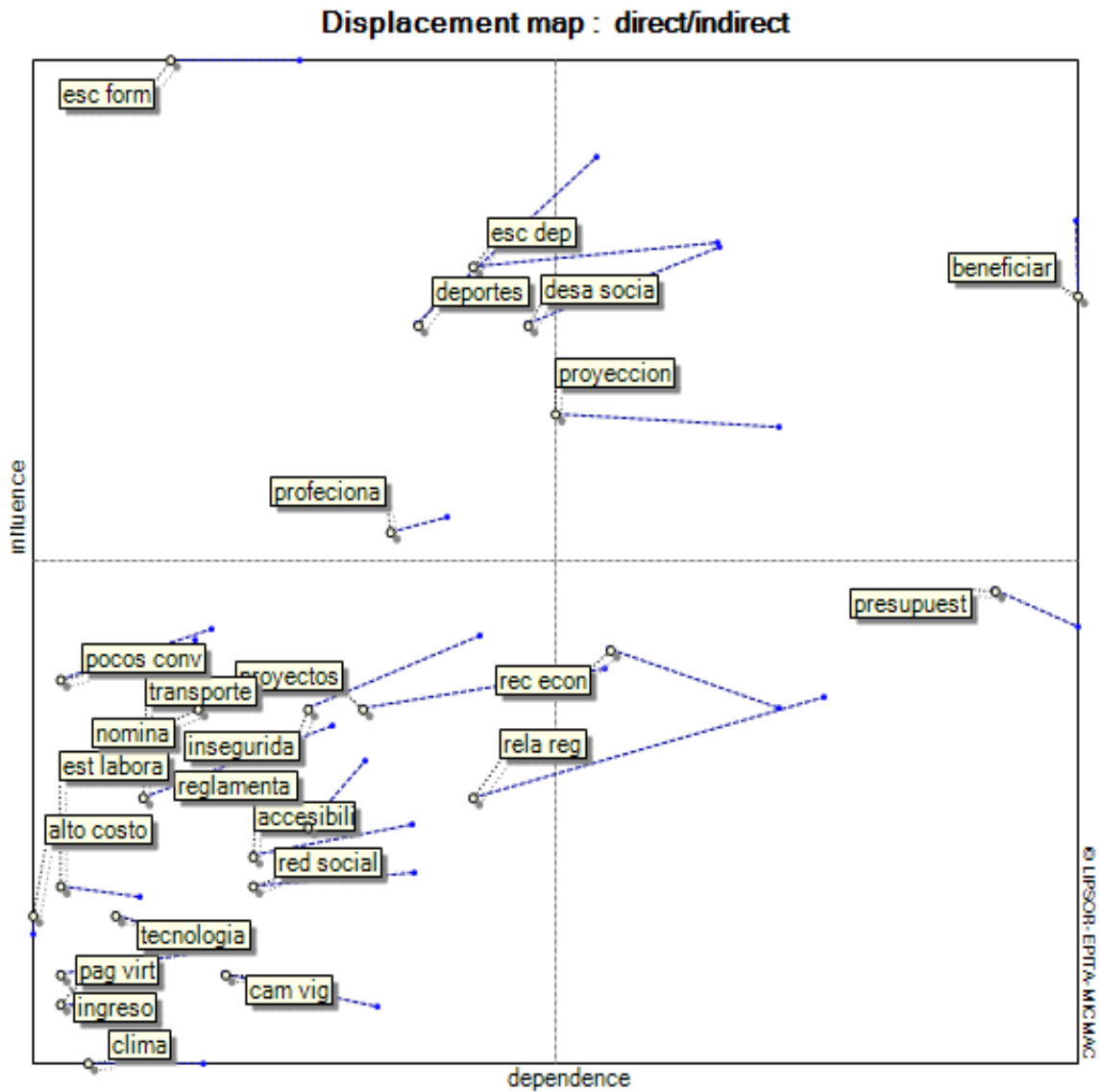


Figura 6. Plano de desplazamiento. Directo e Indirecto

13.2.3 Plano de influencias directas

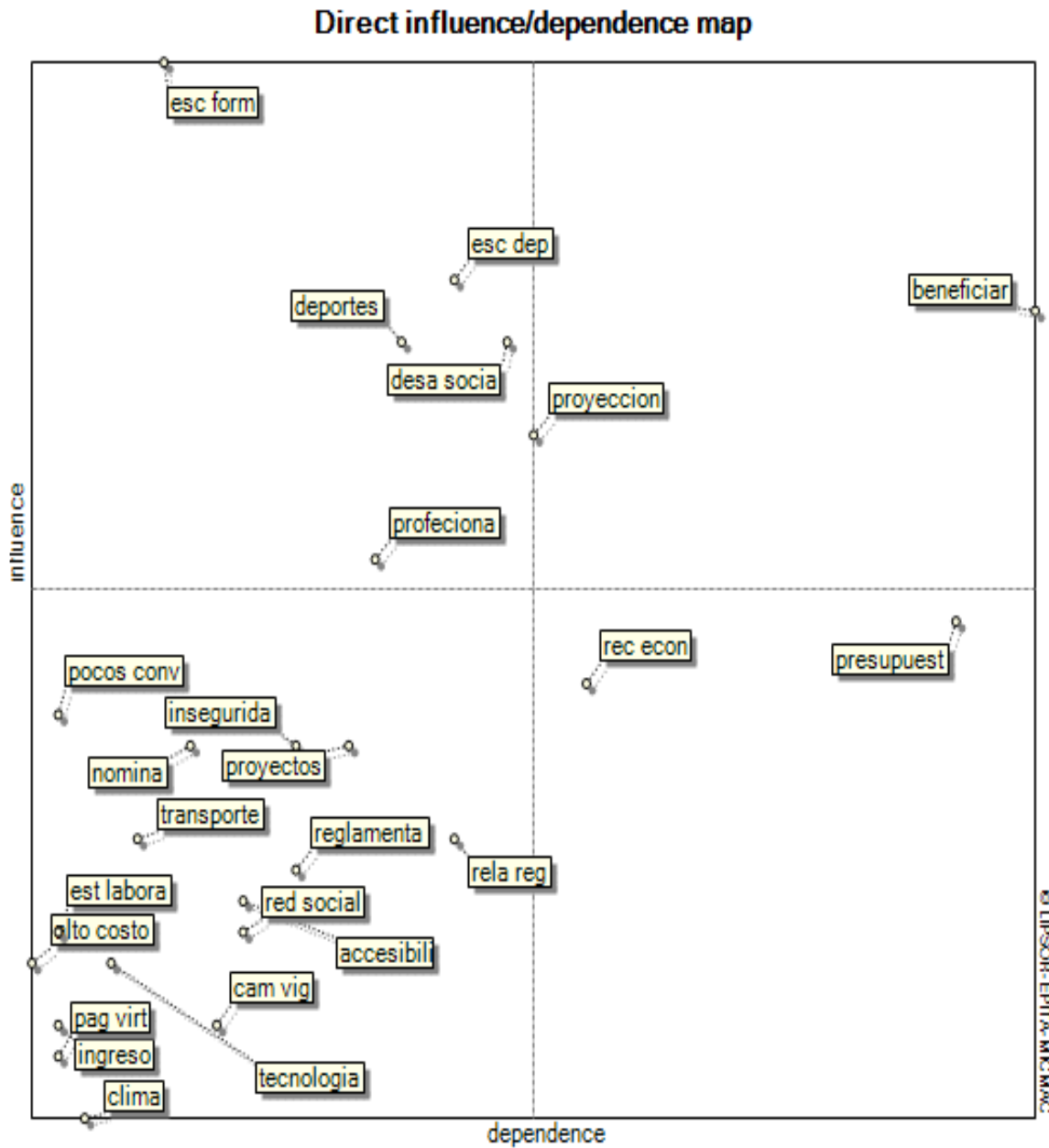


Figura 7. Plano de influencias directas

13.2.4 Plano de influencias indirectas

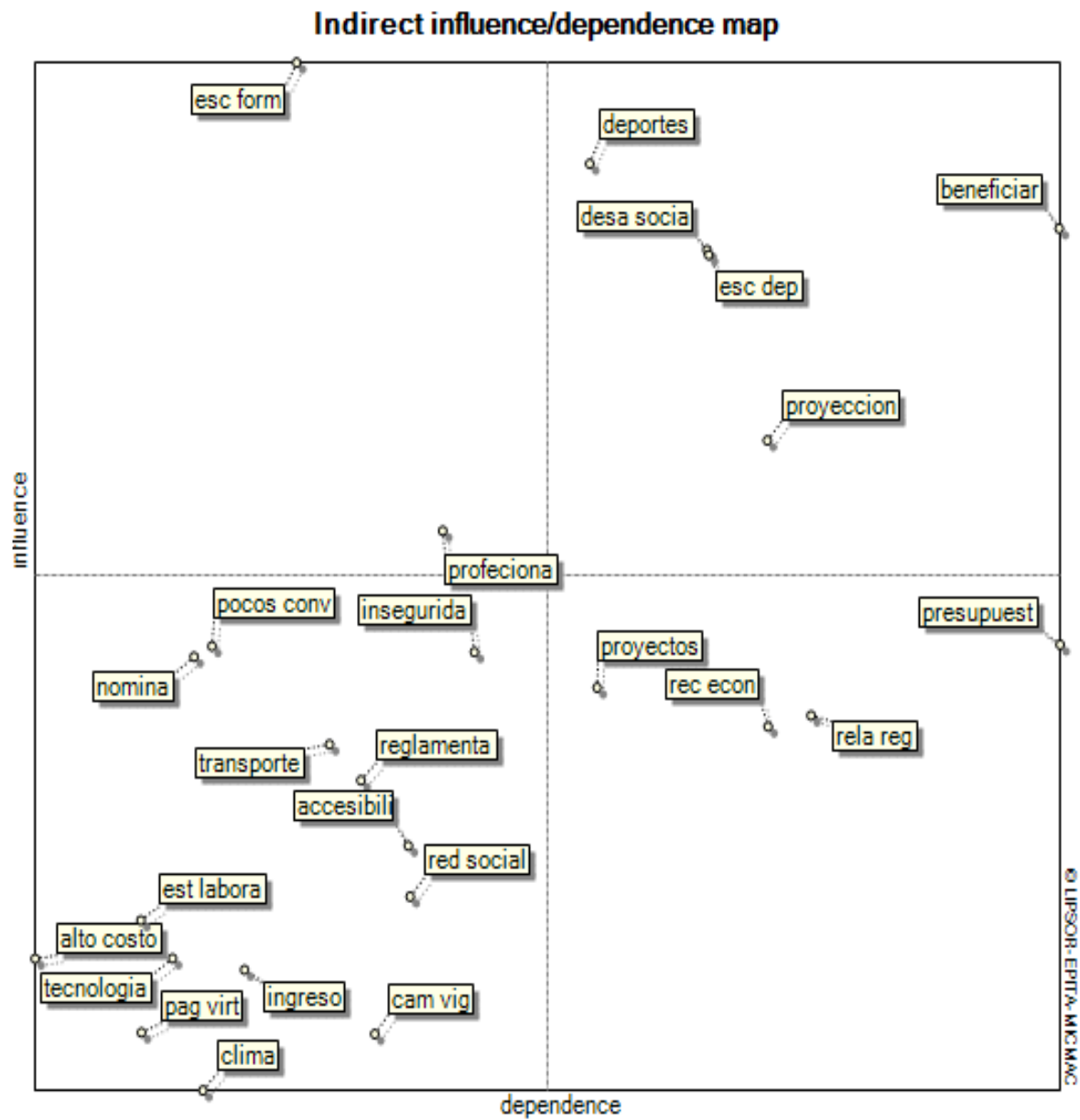


Figura 8. Mapa de influencias indirectas

13.3 Listado de variables estratégicas

13.3.1 Descripción de variables estratégicas

13.3.1.1 Beneficiarios (beneficiar). Descripción. ¿Qué tan probable es que para el 2023 los beneficiarios de los eventos de las escuelas de formación lleguen a 5 mil (5.000), si en el momento cuenta con tres mil doscientos (3.200)?

Objetivo. Incrementar a 5,000 mil el número de beneficiarios en los eventos de las escuelas de formación deportiva del INDER San Gil al año 2023.

13.3.1.2 Proyección (proyección). Descripción: ¿Qué tan probable es que el instituto INDER San Gil promueva 50 torneos deportivos al año para el 2023, si actualmente promueve 20 torneos al año?

Objetivo. Aumentar la cantidad de torneos deportivos del INDER San Gil al año en 50 para el año 2023

13.3.1.3 Desarrollo social (des. socia). Descripción: ¿Qué, tan probable es que para el 2023 el instituto logre aumentar a quince mil (15.000) el número de participantes en los diferentes eventos deportivo, si actualmente hay una participación anual de diez mil (10.000) personas?

Objetivo. Masificar la participación deportiva a nivel de Santander aumentando a quince mil (15,000) el número de participantes, realizando estrategias y teniendo una mejor organización institucional del deporte en San Gil para el año 2023.

13.3.1.4 Deportes (deportes). Descripción: ¿Qué tan probable es que para el 2023 el instituto incorpore 10 nuevas modalidades deportivas si actualmente cuenta con 11 modalidades?

Objetivo. Crear estrategias para ayudar a aumentar en 10 nuevas modalidades deportivas y legalizarlas en el instituto deportivo para el año 2023.

13.3.1.5 Escenarios deportivos (esce depor). Descripción: ¿Qué tan probable es que para el 2023 el instituto cuente con dos escenarios más si actualmente cuenta con cuatro escenarios para sus prácticas deportivas?

Objetivo. Lograr que el instituto deportivo cuente con más escenarios deportivos públicos para lograr satisfacer las necesidades de la comunidad en relación con la práctica deportiva y bienestar para el año 2023.

14. Diseño y construcción de escenarios

14.1 Software SMIC

Corresponde a un esquema de técnicas que procuran considerar los cambios en las probabilidades en una serie de circunstancias, consistió en la evaluación de un grupo de expertos en deporte del municipio de San Gil, analizando el comportamiento dinámico de las variables en el tiempo y poder definir un futuro posible.

14.2 Presentación de escenarios probables

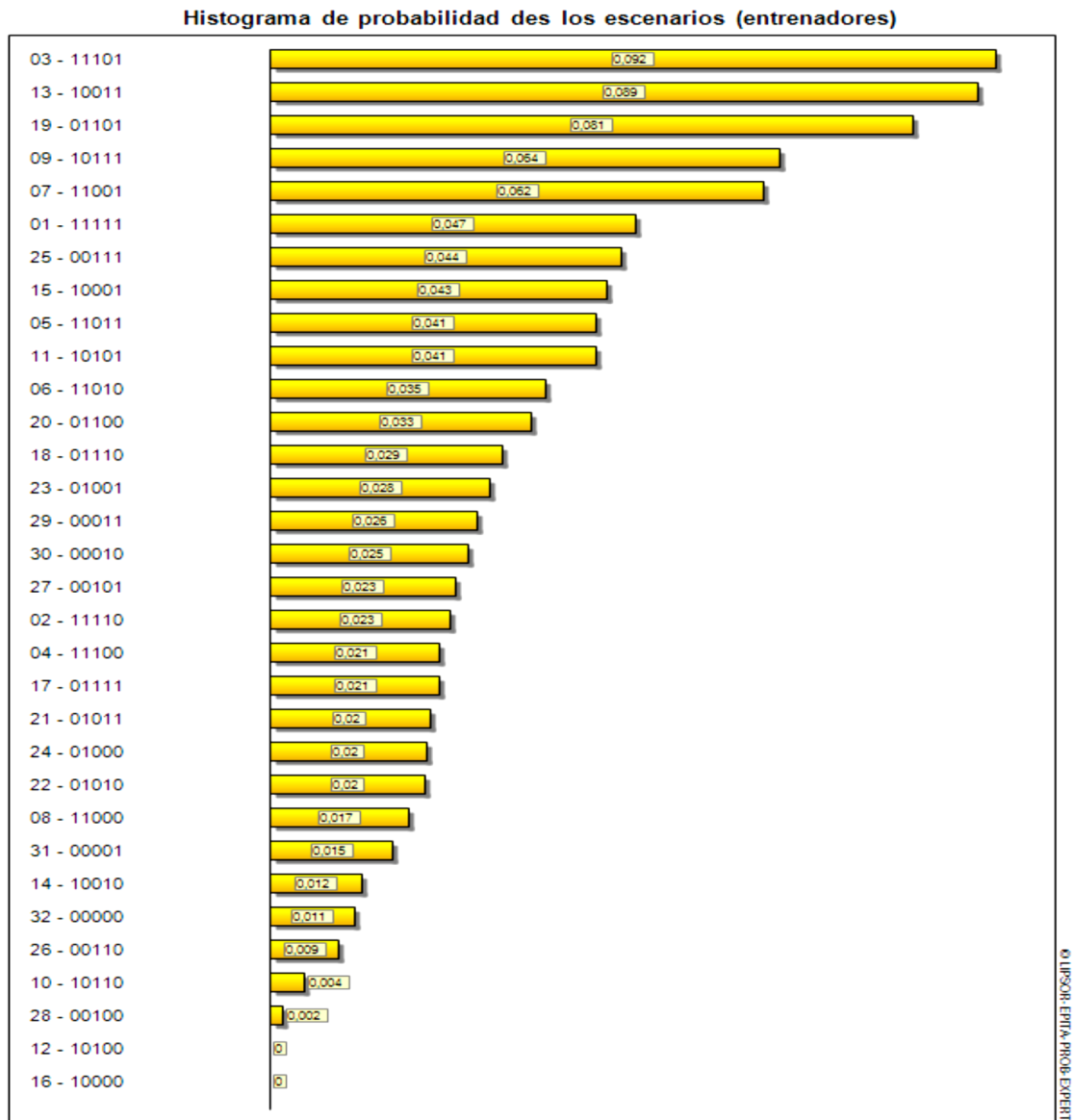


Figura 9. Histograma de la probabilidad de los escenarios del INDER San Gil

Histograma de la probabilidad de los escenarios del INDER San Gil, en donde se grafican dichos datos con base en el análisis de los expertos. Adaptado de Godet M, Impacts croisés: exemples d'applications, (2007). Métodos de prospectiva

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

Tabla 12. *Escenario 01-11111: el mejor de todos*

Escenario optimista Escenario 01-11111: el mejor de todos	
Causa	Consecuencias
Incentivar la participación en las escuelas de formación deportiva del instituto realizando deporte al barrio , practicando las disciplinas deportivas cerca a su hogar	Crece el número de participantes significativamente
Se realizó convenios con las empresas privadas, aumentando la participación de deportistas de otros departamentos	Se da un crecimiento económico en la parte turística por la masiva participación de deportistas.
Incrementar la participación deportiva mediante la dotación personal para cada deporte	Se mejora la calidad de vida de la población disminuyendo la probabilidad de una enfermedad no transmisible (ENT)
Se crearon nuevos deportes legalizados, gracias a una mejor capacitación por parte de los profesionales del INDER	Mayor representación de jóvenes deportistas a nivel internacional
Gracias a la construcción de dos nuevos escenarios públicos se masifico la participación ciudadana.	

Nota. Escenario optimista, en cuanto a causas y consecuencias en participaciones deportivas.

Tabla 13. *Escenario 32-00000: el peor de todos*

Escenario pesimista Escenario 32-00000: el peor de todos	
Causa	Consecuencias
Se disminuyó la participación de niños y jóvenes en las escuelas de formación deportiva	Se cerraron las escuelas gratuitas del instituto
Bajo presupuesto para encarar la operación del INDER.	
No se mejoró ningún escenario deportivo, y no se crearon nuevos deportes por falta de espacio y recursos.	Disminución de la práctica deportiva , y se disminuyó la participación de los deportistas departamentales
INDER San Gil se vuelve una dependencia de la alcaldía municipal. Ya no está descentralizado	Se disminuye el recurso económico del instituto y una reducción de la nómina.
Hay una mala planificación de eventos deportivos anuales	Eventos deportivos sin ayudas económicas, cruces de eventos con diferentes deportes y disminución del turismo
No hay línea base de entrenamiento de todos los deportes	Estancamiento del nivel deportivo de los niños y jóvenes participantes de las escuelas de formación.

Nota. Escenario pesimista, en cuanto a causas y consecuencias en participaciones deportivas.

Tabla 14. *Escenario 03-11101: de pronto tal vez*

<i>Causa</i>	<i>Escenario deseable</i>	
	<i>Escenario 03-11101: de pronto tal vez</i>	<i>Consecuencias</i>
Se aumentó la masificación de niños y jóvenes gracias a estrategias de publicidad en radio , tv y redes sociales		Gran participación de niños y jóvenes en las escuelas de formación deportiva
Aumento favorable de la buena imagen del instituto		Credibilidad en los eventos deportivos creados y avalados por el instituto
Se creó un escenario deportivo en uno de los barrios más alejados de la cabecera municipal		Disminución del vandalismo y drogadicción del sector del nuevo escenario
Se creó una alianza con las ligas de artes marciales para la el incremento de escuelas de formación		Gran acogida de las nuevas modalidades deportivas debido a la innovación de deportes de artes marciales
Fides compensar realizara a cabo su primera olimpiada especial en el municipio de San Gil		Inclusión social y convenio para la realización de la siguiente olimpiadas nacionales

Nota. Escenario probablemente positivo en causas y consecuencias, en cuanto a modalidades deportivos y eventos.

Tabla 15. *Escenario 19-01101: el mejor de todos*

<i>Causa</i>	<i>Escenario probable</i>	
	<i>Escenario 19-01101: el mejor de todos</i>	<i>Consecuencias</i>
Incremento de la premiación en todos los eventos deportivos		Mayor participación de equipos regionales y departamentales en los eventos deportivos realizados por el INDER
El deporte den Colombia ha tenido triunfos a nivel internacional que ha hecho que aumente la práctica deportiva en el municipio		Crece el número de participantes en las escuelas de formación por el triunfo de sus ídolos del deporte
En la creación de eventos deportivos se tiene una mejor organización y división de categorías		Calendario de eventos deportivos e inclusión del adulto mayor, jóvenes , niños y personas en condición de discapacidad
Se creó un polideportivo de alto rendimiento regional , dotado de una excelente tecnología y material deportivo		Mejoramiento de los resultados deportivos a nivel nacional
Con el aporte económico por parte del ministerio del deporte se logró la ejecución de un evento ciclístico masivo a nivel latinoamericano		Incremento masivo de la participación deportiva, incremento del turismo , desarrollo social e ingresos económicos del instituto

Nota. Escenario probable, con más probabilidades de eventos deportivos y resultados óptimos

15. Construcción del escenario apuesta

15.1 Construcción del árbol de pertinencia

15.1.1 Matriz RICE. Rice es una herramienta que nos permite modificar la cantidad o magnitud de entrega de cada una de las variables que componen la curva de valor de un producto/servicio.

Matriz RICE o ERIC – Esta matriz contiene 4 elementos o acciones a realizar a partir de las curvas de valor. Su significado: • E – Eliminar. ¿Qué variables o elementos de nuestra estrategia debemos eliminar por falta de relevancia? • R – Reducir. ¿Qué variables o elementos de nuestra estrategia debemos reducir en intensidad? • I – Incrementar. ¿Qué variables o elementos de nuestra estrategia debemos incrementar en intensidad? • C – Crear. ¿Qué nuevas variables o elementos debemos crear para agregar valor? (Canales, 2018).

15.2 Formulación de acciones estratégicas

Tabla 16. *Beneficiarios*

Beneficiarios Objetivo estratégico	
Incrementar a 5,000 mil el número de beneficiarios en los eventos de las escuelas de formación deportiva del INDER San Gil al año 2023.	
Reducir	Crear
Costos de publicidad y mal manejo del marketing	Convenios con empresas que tengan escenarios deportivos privados
Incrementar	Eliminar
Materiales deportivos para la adecuada ejecución de los ejercicios.	La carencia de implementos deportivos
Incrementar	Eliminar

Tabla 16. (Continuación).

Las estrategias para que los beneficiarios puedan llegar con mayor facilidad a la práctica deportiva	Eliminar horarios no acordes al beneficio de los estudiantes de colegio y escuelas	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Uso de redes sociales propias	3	5
Incentivar la empresa privada para que mejore sus ingresos y el instituto aumente en participación	5	3
Entregar dotación completa a cada deportista de cada disciplina deportiva	4	3
Gestión de implementos deportivos ante el INDER Santander y cuidado y mantenimiento de estos implementos	4	3
Convenios con transporte público para facilitar la asistencia de deportistas a su entrenamiento	4	3
Encuesta de los horarios más asequibles para los deportistas	2	5

Nota. Búsqueda del aumento en beneficiarios del Instituto deportivo INDER San Gil.

Tabla 17. *Proyección*

Proyección Objetivo estratégico		
Aumentar la cantidad de torneos deportivos del INDER San Gil al año en 50 para el año 2023		
Reducir	Crear	
Mala imagen del INDER San Gil por parte de la comunidad.	Un grupo de personas para la recuperación de escenarios deportivos y poder utilizarlos en eventos.	
Reducir	Crear	
El margen de error en el cronograma de eventos anuales del INDER San Gil.	Promocionar campañas de bienestar y salud en los torneos deportivos.	
Incrementar	Eliminar	
Los recursos monetarios para contar con una mejor organización y promoción.	Gastos y tiempos en la organización de cada torneo a realizar.	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Cumplimiento y responsabilidad en cada evento deportivo	5	4
Trabajar en equipo con las juntas de acción comunal, policía y ejército nacional para la recuperación de escenarios deportivos	4	3
Tomar tiempos reales con fechas fijas de iniciación y culminación de torneos teniendo en cuenta los diferentes inconvenientes que se puedan presentar	3	4
Promocionar el beneficio que ofrece el deporte a la familia mediante cifras de la OMS en tiempo a realizar y tipo de ejercicio	5	5
estructurar los costos de cada eventualidad deportiva para que el INDER Santander asigne los recursos necesarios para una mejor organización	4	3
Utilizar mano de obra propia de la región y ser eficientes en los parámetros de organización en reuniones y juntas	4	5

Nota. Visión del incremento de torneos deportivos en el Instituto deportivo INDER San Gil en el año 2023.

Tabla 18. *Desarrollo social*

<i>Desarrollo social</i> <i>Objetivo estratégico</i>		
Masificar la participación deportiva a nivel de Santander aumentando a quince mil (15,000) el número de participantes, realizando estrategias y teniendo una mejor organización institucional del deporte en San Gil para el año 2023.		
<i>Reducir</i>	<i>Crear</i>	
Riesgos de accidentes en los eventos deportivos	Convenios con los restaurantes y la parte hotelera para economizar gastos de los participantes	
<i>Incrementar</i>	<i>Eliminar</i>	
La participación en las redes sociales volviendo viral los eventos programados	Los fraudes de los deportistas en las competencias	
<i>Acciones</i>	<i>Importancia</i>	<i>Gobernabilidad</i>
Concientizar a los asistentes del cuidado personal, a los padres del cuidado de sus hijos y el sentido común en los peligros que se pueden presentar	5	3
Socializar con el sector hotelero los beneficios del turismo y crear convenios para deportistas aledaños	3	3
Convenio con la prensa de la administración para la promoción de los diferentes eventos deportivos	3	4
Incentivo al juego limpio mediante reconocimientos a los equipos con menos tarjetas.	4	4

Nota. Objetivo estratégico de la búsqueda del aumento de participantes en San Gil.

Tabla 19. *Deportes*

<i>Deportes</i> <i>Objetivo estratégico</i>		
Crear estrategias para ayudar a aumentar en 10 nuevas modalidades deportivas y legalizarlas en el instituto deportivo para el año 2023.		
<i>Reducir</i>	<i>Crear</i>	
El tiempo de autorización del reconocimiento deportivo en el INDER.	Grupos de profesionales capacitados en diferentes deportes	
<i>Incrementar</i>	<i>Eliminar</i>	
Videos interactivos y socializar reglamentación de diferentes deportes	La estigmatización a nuevos deportes y nuevas modalidades deportivas	
<i>Acciones</i>	<i>Importancia</i>	<i>Gobernabilidad</i>
Agilizar documentación para la creación de clubes privados	2	4
Crear un grupo de trabajo interdisciplinario para compartir conocimientos y concluir sistemas de entrenamiento profesional	3	4
Capacitación vía on-line de los diferentes eventos	3	5
Socializar la variedad de deportes y la rotación de deportes.	3	4

Nota. Objetivo estratégico el cual busca eliminar estigmatización a nuevos deportes, y crear capacitaciones.

Tabla 20. *Escenarios deportivos*

<i>Escenarios deportivos</i> <i>Objetivo estratégico</i>		
Lograr que el instituto deportivo cuente con más escenarios deportivos públicos para lograr satisfacer las necesidades de la comunidad en relación con la práctica deportiva y bienestar para el año 2023.		
<i>Reducir</i>	<i>Crear</i>	
El tiempo de ejecución de la obras publicas	Un estudio poblacional para crear el escenario deportivo en la zona ideal	
<i>Incrementar</i>	<i>Eliminar</i>	
Proyectos de escenarios deportivos y obtener su permiso	Proyectos que no se puedan ejecutar	
<i>Acciones</i>	<i>Importancia</i>	<i>Gobernabilidad</i>
Gestión para la culminación de las diferentes obras publicas	3	2
Crear un estudio con las diferentes dependencias municipales para determinar la mayor prevalencia de un escenario deportivo	4	3
Crear proyectos de escenarios deportivos para el incremento de modalidades deportivas	4	4
Eliminar proyectos que mediante estudios no tengan la viabilidad para ser realizados	2	3

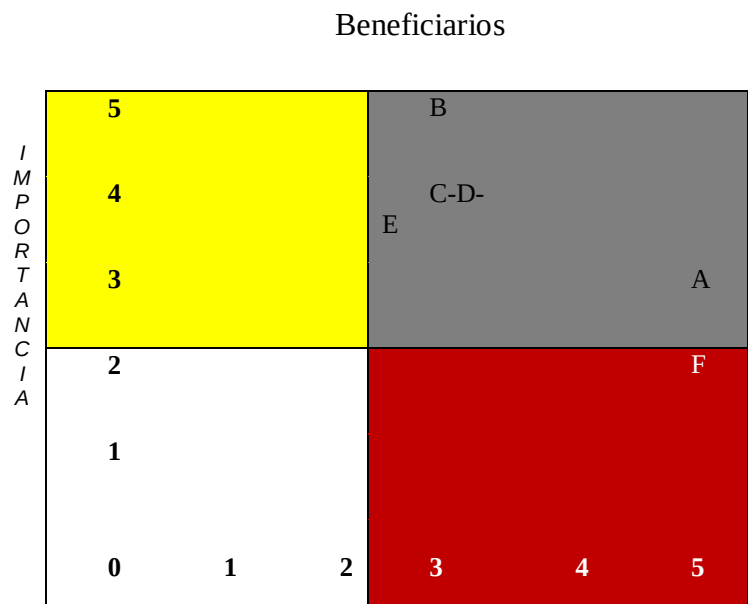
Nota. En el año 2023 se planea extender y construir diversos escenarios deportivos.

15.3 Matriz IGO (priorización por horizonte de tiempo de acciones estratégicas)

En la matriz IGO se califica según el grado de importancia y gobernabilidad las diferentes acciones resultantes de la matriz RICE y DOFA realizadas por cada variable estratégica para su evaluación se tiene en cuenta la importancia de cada acción en la realización de la Misión de la empresa además del control que tiene esta sobre el logro de las acciones. Valora dos aspectos importantes a tener en cuenta al momento de llevar a cabo las acciones y estrategias propuestas para reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades identificadas en los escenarios futuros de la organización, estos son:

Importancia. Es la pertinencia o relación coherente que existe entre las estrategias y las acciones propuestas.

Gobernabilidad. Es la capacidad que se tiene para controlar y dominar el factor que se está analizando.



G o b e r n a b i l i d a d

	Alta gobernabilidad, alta importancia
	Alta importancia, baja gobernabilidad
	Alta gobernabilidad, baja importancia

Figura 10. Evaluación IGO variable estratégica beneficiarios

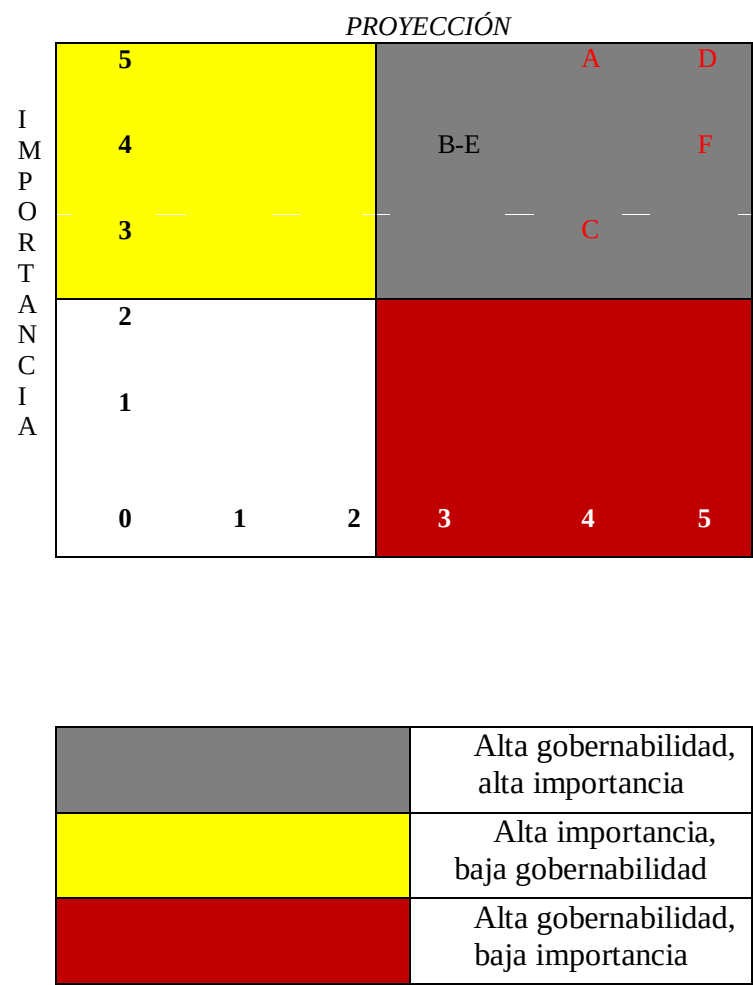


Figura 11. Evaluación IGO variable estratégica proyección

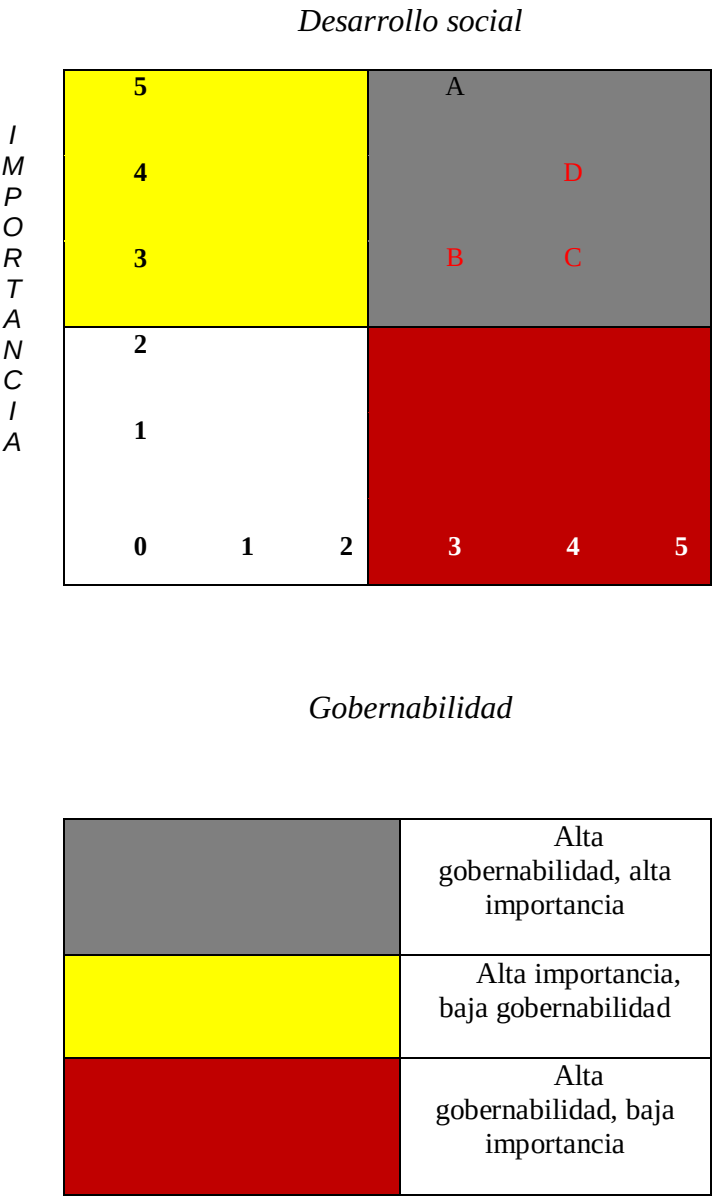
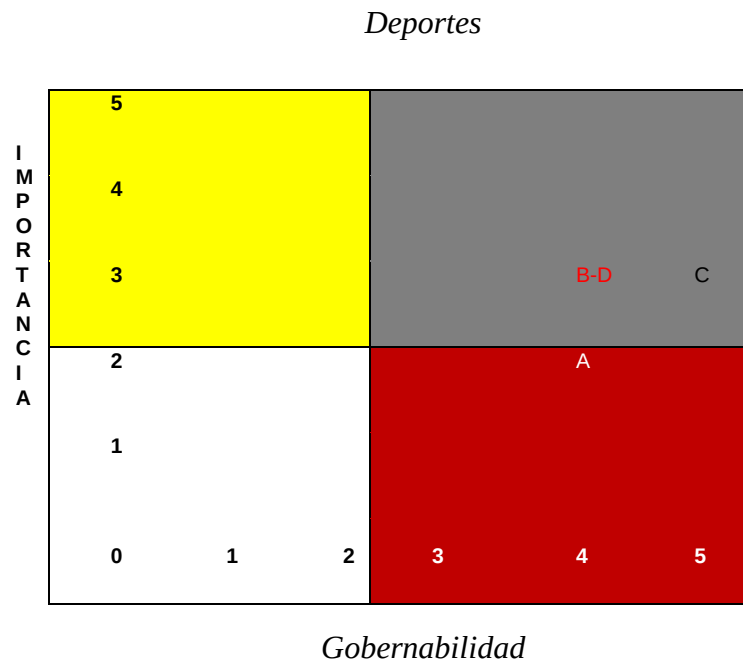


Figura 12. Evaluación IGO variable estratégica desarrollo social



	Alta importancia, alta gobernabilidad.
	Alta importancia, baja gobernabilidad.
	Alta gobernabilidad, baja importancia.

Figura 13. Evaluación IGO variable estratégica deportes

Tabla 21. Consolidación del árbol de pertinencia

Propósito	Objetivos estratégicos	Acciones	Plazo de ejecución
Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para el año 2023, del instituto Inder de San Gil que le permita generar y elegir los escenarios de desarrollo a futuro y lograr un mejor servicio deportivo para la comunidad del municipio de San Gil.	Lograr que el instituto deportivo cuente con más escenarios deportivos públicos para lograr satisfacer las necesidades de la comunidad en relación con la práctica deportiva y bienestar para el año 2023.	REDUCIR: El tiempo de ejecución de la obras publicas	Mediano plazo
		INCREMENTAR: Proyectos de escenarios deportivos y obtener su permiso	Largo plazo
		CREAR: Un estudio poblacional para crear el escenario deportivo en la zona ideal	Mediano plazo
		ELIMINAR: Proyectos que no se puedan ejecutar	Corto plazo
	Crear estrategias para ayudar a aumentar en 10 nuevas modalidades deportivas y legalizarlas en el instituto deportivo para el año 2023.	REDUCIR: El tiempo de autorización del reconocimiento deportivo en el Inder	Corto plazo
		INCREMENTAR: Videos interactivos y socializar reglamentación de diferentes deportes	Corto plazo
		CREAR: Grupos de profesionales capacitados en diferentes deportes	Corto plazo
		ELIMINAR: La estigmatización a nuevos deportes y nuevas modalidades deportivas	Corto plazo
	Masificar la participación deportiva a nivel de Santander aumentando a quince mil (15,000) el número de participantes, realizando estrategias y teniendo una mejor organización institucional del deporte en San Gil para el año 2023.	REDUCIR: Riesgos de accidentes en los eventos deportivos	Corto plazo
		INCREMENTAR: La participación en las redes sociales volviendo viral los eventos programados	Corto plazo
		CREAR: Convenios con los restaurantes y la parte hotelera para economizar gastos de los participantes	Mediano plazo

Tabla 21. (Continuación)

Aumentar la cantidad de torneos deportivos del Inder de San Gil al año en 50 para el año 2023	ELIMINAR: Los fraudes de los deportistas en las competencias	Corto plazo
	REDUCIR: Mala imagen del Inder de San Gil por parte de la comunidad	Mediano plazo
	REDUCIR: El margen de error en el cronograma de eventos anuales del Inder	Corto plazo
	INCREMENTAR: Los recursos monetarios para contar con una mejor organización y promoción	Mediano plazo
	CREAR: Un grupo de personas para la recuperación de escenarios deportivos y poder utilizarlos en eventos	Corto plazo
	CREAR: Promocionar campañas de bienestar y salud en los torneos deportivos	Mediano plazo
	ELIMINAR: Gastos y tiempos en la organización de cada torneo a realizar	Corto plazo
	REDUCIR: Costos de publicidad y mal manejo del marketing	Corto plazo
	INCREMENTAR: Materiales deportivos para la adecuada ejecución de los ejercicios.	Corto plazo
	INCREMENTAR: Las estrategias para que los beneficiarios puedan llegar con mayor facilidad a la práctica deportiva	Corto plazo
Objetivo. Incrementar a 5,000 mil el número de beneficiarios en los eventos de las escuelas de formación deportiva del Inder de San Gil al año 2023		

Tabla 21. *(Continuación)*

CREAR: Convenios con empresas que tengan escenarios deportivos privados	Mediano plazo
ELIMINAR: La carencia de implementos deportivos	Corto plazo
ELIMINAR: Eliminar horarios no acordes al beneficio de los estudiantes de colegio y escuelas	Corto plazo

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

16. Conclusiones

Se identificaron y analizaron las principales variables endógenas y exógenas de cada departamento del instituto INDER San Gil con mayor influencia en la organización. Asimismo, el Instituto municipal de deporte del INDER San Gil es el encargado de regir el deporte en esta región y sus principales áreas de crecimiento se encuentran en el sector social, administrativo y mercadeo.

El instituto INDER de San Gil por medio del plan prospectivo identifico su posible mejor escenario para la perduración y crecimiento a futuro.

Respecto al análisis de las variables endógenas y exógenas en el software MIC MAC nos arrojó las cinco principales variables estratégicas para el desarrollo del plan prospectivo. Por último, la creación del plan prospectivo nos muestra las bases e instrumentos con los que cuenta el INDER

San Gil para el desarrollo de su razón de ser en la comunidad Sangileña mediante la identificación de las estrategias óptimas.

Las variables estratégicas para el instituto INDER San Gil son las que indican un acercamiento positivo a la población: aumento de beneficiarios, aumento de eventos deportivos, aumento de deportistas en eventos deportivos, aumento de escuelas de formación y aumento de escenarios deportivos

La metodología propuesta es adecuada para la visión de la organización, ante futuros escenarios positivos y negativos y las acciones ante el cumplimiento de los mismos.

17. Recomendaciones

Se recomienda al INDER San Gil enfocar sus acciones en el ámbito social para una mejor interacción con la comunidad Sangileña.

El estudio del plan prospectivo queda como base para futuras investigaciones enfocadas en la línea deportiva del Instituto INDER San Gil o para algún otro instituto público.

Se recomienda al instituto realizar estudios de esta magnitud con periodos de tiempo más cortos para el análisis de posibles futuros y anticiparse a ellos con efectividad sin perder su línea de enfoque.

Realizar un estudio de los resultados del plan prospectivo para llevarlo a cabo en tiempo real y beneficiar la comunidad Sangileña en el periodo 2020-2023

Referencias

- Acosta, G., Franco, M., Quizhpi, J., Aveiga, J., & Quinteros, J. (2015). *Slideplayer*. Disponible en el sitio web: <http://slideplayer.es/slide/3127849/>
- Avendaño Avendaño, M., & Mera Rodríguez, C. W. (2013). *Plan prospectivo y estratégico del programa de administración de empresas de la universidad nacional abierta ya distancia–Unad al año 2019*. Universidad Nacional A Distancia, Revista Estrategia Organizacional.
- Banguero, H. (2008). *Un marco conceptual para el analisis del entorno economico de la empresa El Hombre y la Maquina. (Maestria de educacion)*. Universidad Autonoma de Occidente, Cali.
- Bernal, M., & Toro, M. (2012). *La planificación: conceptos básicos, principios, componentes, características y desarrollo del proceso*. Universidad de Santa María.
- Cervantes, W. E. (2009). *Sobre la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja*. (J. Jaimes, Entrevistador).
- Corzo, L., Bayona, Moreno. (2019). *Plan prospectivo estratégico Alianza Petrolera F.C. 2020- 2024*. Disponible en el sitio web: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/20832/2019CorzoJorgeBayonaCarolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción manual de prospectiva y estrategia*. España: Marcombo.

Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Paris: Lipsor.

Godet, M. (2009). *La prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios*. Paris: Cuadernos del Lipsor.

Presidencia de la República (2019). *Creación del Ministerio del Deporte*. Disponible en el sitio web: <https://id.presidencia.gov.co/Documents/190711-Ley-crea-nuevo-Ministerio-Deporte.pdf>

Ramirez, B. (2016). Bernal, M., & Toro, M. (2012). *La planificación: conceptos básicos, principios, componentes, características y desarrollo del proceso*. Universidad de Santa María.

Sierra, D., Jaimes, J., Orozco, R., & Campo, R. 2019). (2019). *Plan estratégico y prospectivo de la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja (especializacion administracion deportiva)*. Universidad Santo Tomas, Bucaramanga.

Tena, J., & Comai, A. (2005). *El desarrollo de la Inteligencia Competitiva en España: un recorrido bibliográfico*. Revista Puzzle, 16, 4-9.