

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 del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes 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**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

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-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Diseño de un Plan Estratégico para la Gestión y Fomento del Deporte, la Recreación y la
Actividad Física para la población del municipio de Barichara, Santander 2020-2023**

Lina Marcela Monsalve Gómez, David Alejandro Vera Osorio, Alba Lucía Vesga Jiménez

Director

Jaime Enrique Osorio Trujillo

Magister en Administración de Empresas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación

Especialización en Administración Deportiva

2018

Tabla de contenido

1. Planteamiento del Problema	12
1.1 Diagnostico o situación problema	12
1.2 Formulación del problema.....	15
2.0 Justificación	16
3.0 Antecedentes	17
4.0 Objetivos	24
4.1. Objetivo general	24
4.2. Objetivos específicos.....	24
5.0 Análisis del Sector	25
5.1. Contexto Oficina Cultura, Deportes y Turismo dentro de la actual administración	25
6.0 Marco Referencial.....	26
6.1. Marco Teórico	26
6.1.1. Comprender la planeación estratégica como elemento de importancia en las organizaciones.	26
6.1.2. Identificar el diagnostico organizacional estratégico empleado en la actualidad.	29
6.1.3. Diseñar la formulación de los ejes y objetivos estratégicos.....	32
6.1.3.2. Objetivos estratégicos.....	33
6.1.4. Determinar los planes de acción y estrategias que permitan llevar a cabo los objetivos propuestos dentro del plan estratégico.	33
6.1.5. Diseñar la planeación estratégica.	36
6.1.6. Objetivos de la Planificación estratégica.	36
6.1.7. Proceso de Planificación estratégica.	37
6.1.8. Matriz DAFO, (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).....	38
6.1.9. La Misión.	41
6.1.10. La Visión.....	41
6.2 Marco Legal	41

7.0 Metodología	43
7.1 Desarrollo del Proyecto	43
8.0 Conclusiones y recomendaciones	90
8.1 Conclusiones	90
8.2 Recomendaciones	92
9.0 Referencias	93
10.0 Apéndices	97

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Escenarios deportivos urbanos y su estado actual</i>	19
Tabla 2. <i>Escenarios deportivos rurales y su estado actual</i>	20
Tabla 3. <i>Plantilla de análisis DOFA</i>	39

Lista de figuras

Figura 1. Proceso de Planificación estratégica37

Figura 2. Mapa de Objetivos estratégicos64

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Documento estado de escenarios deportivos del municipio de Barichara..</i>	98
Apéndice B. <i>Formato de encuestas.....</i>	102
Apéndice C. <i>Registro fotográfico de escenarios deportivos públicos y privados de barichara.....</i>	108
Apéndice D. <i>Registro fotográfico entrevistas realizadas a los principales actores del deporte en el municipio.....</i>	112

Resumen

La formulación de este plan propone la cimentación por medio del fortalecimiento de las instituciones frente a la promoción y enseñanza del deporte, el fomento de la recreación y la actividad física en general como elemento transformador y de impacto a la sociedad. Fundamentándose desde una óptica moderna en donde la planeación estratégica así como la proyección sobre la estimación de impactos se caracteriza por la determinación en la construcción del presente Plan Estratégico como un proceso en principio evaluador donde se reconocen los puntos críticos y a su vez con la misión de dar respuestas hacia lo participativo, e incluyente en la construcción de un verdadero modelo a seguir, convirtiéndose en proyecto piloto y modelo para la región; respaldado a su vez, con la premisa del seguimiento y la evaluación como elementos correctores sobre las determinadas acciones que conforman el cumplimiento del mismo.

Palabras clave: Plan Estratégico, Fomento, Gestión, Deporte, Recreación, Actividad Física.

Abstract

The formulation of a proposal on the Strategic Plan for the management and promotion of sport in the Municipality of Barichara, Santander, is projected from this work, as an element that proposes the foundation by means of the strengthening of the institutions in front of the promotion and teaching of the Sport, the promotion of recreation and physical activity in general as a transforming element and impact to society. Based on a modern perspective, where strategic planning, as well as projection on impact estimation, is characterized by the determination in the construction of the present Strategic Plan, as a process in principle evaluator, where the critical points are recognized and their Time with the mission of giving answers to the participatory, and inclusive in the construction of a true model to follow, becoming a pilot project and model for the region; Supported in turn, with the premise of monitoring and evaluation as corrective elements on the specific actions that make compliance with it.

Key words: Strategic Plan, Promotion, Management, Sport, Recreation, Physical Activity.

Introducción

En la actualidad el éxito a nivel de las organizaciones, en términos de su desarrollo y proyección a la sociedad en general, depende en gran medida de su adaptación a las estructuras, medios, recursos, condiciones y reglas que se estandarizan en las organizaciones en materia de dirección y ejecución de procesos. Por tal motivo, dentro de las organizaciones, se precisa el cambio y actualización permanente, respecto a la implementación de modelos de mejoramiento en el contexto de los procesos que involucren tanto la responsabilidad como el compromiso con una población o sociedad. Así mismo su mejoramiento de respuesta y de estimación, predicción y anticipación a situaciones tanto en el entorno externo e interno.

Esta percepción ha influido de manera directa los resultados de los programas de planeación estratégica dando origen a la participación activa tanto de los directores como de los demás empleados con un énfasis en la ejecución de los planes estratégicos. Así surge la dirección estratégica como es un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados dentro de las empresas. (Castro, 2010, p.3).

La planeación estratégica está asociada a procesos sistemáticos de desarrollo e implementación de planes y acciones para alcanzar propósitos u objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo. La planeación estratégica se suele aplicar en muchos entornos y uno de estos es el que tiene relación con los negocios, que mediante un proceso reflexivo se establece la direccionalidad de las organizaciones. (Valenzuela,2016,p.5).

Como lo afirma Jaimes, Bravo, Cortina, Pacheco y Quiñonez (2009) “La viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que

tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo”. (p.3).

Este trabajo busca realizar un aporte desde una visión práctica, al abordar la temática de trabajo referente a la formulación de un Plan Estratégico para el mejoramiento de la gestión del deporte en el municipio de Barichara, Santander, Colombia, como un proceso en principio evaluador, donde se reconocen los puntos críticos y a su vez con la misión de dar respuestas hacia lo participativo, e incluyente en la construcción de un verdadero modelo a seguir, respaldado a su vez, con la premisa del seguimiento y la evaluación como elementos correctores sobre las determinadas acciones que conforman el cumplimiento del mismo. De igual manera la formulación del Plan Estratégico tiene como propósito, el mejorar su capacidad de respuesta institucional, que permita atender los requerimientos de sus habitantes en materia de deporte, recreación y actividad física, en donde se garantice la continuidad en su ejecución, así como su adecuado seguimiento, monitorización, actualización y mejoramiento asertivo.

Según Gómez–Mejía y Balkin (2003, p. 159), “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa”. Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. Para David (1997, p. 5), la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán”.

Es por esto que para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se describen los procesos y términos referentes a la creación de un Plan Estratégico que permita el mejoramiento en la actual gestión del deporte, la recreación y la actividad física en el municipio de Barichara.

De igual manera los elementos que se requieren para que dichos procesos se puedan llevar a cabo son; la Misión, la Visión, el Diagnostico Organizacional Interno y Externo, la identificación y definición de los ejes y objetivos estratégicos generales, matriz DOFA, consolidación del mapa de objetivos estratégicos, Cuadro de Mando Integral y la formulación de las estrategias o planes de acción.

Diseño de un Plan Estratégico para la Gestión y Fomento del Deporte, la Recreación y la Actividad Física para la población del municipio de Barichara, Santander 2020-2023

1. Planteamiento del Problema

1.1 Diagnostico o situación problema

Barichara, ubicada en el departamento de Santander, al oriente colombiano, quien a la fecha cuenta con una población estimada en más de siete mil habitantes, y que representa un corredor turístico por excelencia, debido a su riqueza en paisajes, clima, atractivos turísticos y el pertenecer a la red de pueblos patrimonio de Colombia, lo que le representa un reconocimiento por propios y extranjeros en cualquier parte del mundo. Uno de los principales retos para un pueblo con tan excelentes condiciones y beneficios producto del turismo masivo por el que le es reconocido; es el de garantizar a sus habitantes, entre otros aspectos, los relacionados a la calidad en el área del deporte, en donde se garantice a la población en general, y especialmente a los

menores de edad, tanto los escenarios como los recursos adecuados para el aprovechamiento del desarrollo físico; para lo cual, en la actualidad, dicha tarea esta en responsabilidad de la administración municipal, y más específicamente de la Secretaria de Cultura, Turismo y Deporte adscrito a la Alcaldía Municipal.

De acuerdo a la documentación que reposa en la secretaría y a los planes de desarrollo de las anteriores administraciones, el tema deportivo y recreativo en cuanto a una correcta organización con metas, programas, proyectos e iniciativas es muy limitado. Es por esto que en la actualidad, el municipio de Barichara, pese al reconocimiento antes mencionado, no cuenta con un adecuado Plan Estratégico para la Gestión y Fomento del Deporte, Por medio del cual se logre tanto el apoyo, como el fomento del deporte en el municipio; así como la capacidad en cuanto a escenarios adecuadamente dispuestos para dichas prácticas deportivas. Lo que sugiere la necesidad de creación de espacios deportivos para el aprovechamiento del tiempo libre de la comunidad de Barichara, beneficiando a la población, dejando de esta forma vacíos que en la actualidad afectan el progreso y fomento del deporte.

Uno de los principales aspectos a tener en cuenta frente al tema de mejoramiento de las condiciones en cuanto a la intervención en actividad física, deporte y recreación, lo constituye sin duda alguna, que dicha administración es manejada directamente por la Secretaria de Cultura, Turismo y Deporte, de la mano de las administraciones locales, lo que de salida evidencia una carencia respecto a la continuidad de los planes efectuados y la interrupción de los procesos que garanticen resultados favorables a largo plazo, de acuerdo a una misión y visión enfocada en un objetivo común.

Cabe anotar que en Barichara no existe una organización ni una planeación estratégica de la actividad deportiva, limitándose de esta forma su masificación. Una de las problemáticas

transcendentales que ocurren en el municipio es la inadecuada gestión y destinación de recursos, la no aplicación de políticas, la falta de interés por parte de los directivos, la no existencia de procedimientos formalmente establecidos.

Se evidencia que no existe un diagnóstico organizacional en el municipio en cuanto al deporte, por ende dentro del Plan de Desarrollo no está establecido un Plan Estratégico que ayude a promover la actividad física y espacios deportivos donde la comunidad en general y especialmente la población juvenil, puedan ocupar su tiempo libre en actividades que le generen gozo y satisfacción, al ver esto, se limita el avance deportivo dentro del municipio, ya que el deportista no ve una proyección a futuro en la disciplina deportiva que se encuentra realizando y de este modo hay una deserción en este ámbito.

La estrategia empresarial sugiere que un factor determinante en el rendimiento del negocio radica en la presencia o ausencia de la planificación estratégica (Chiavenato, 2005; Rodríguez, 2005; Hormozi, et al., 2002; Koontz y Wehrich, 2000).

Ahora bien, la problemática surge cuando las empresas carecen del conocimiento relacionados a métodos, técnicas y/o herramientas de planeación, siendo incapaces de identificar los focos problemáticos en su entorno, realizar los análisis correspondientes para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como, las oportunidades con las que cuenta la compañía sin dejar de lado las amenazas; y que con la información obtenida de las auditorías internas y externas se pueden elaborar matrices para formular posibles estrategias y planes de acción para alcanzar sus objetivos. . (Valenzuela, 2016, p.10).

Es por esto que surge la iniciativa de crear un Plan Estratégico para la gestión y el fomento del deporte en el municipio de Barichara, el cual sin duda buscará trazar un mapa organizacional

de la situación real del deporte y la proyección hacia la construcción de una cultura deportiva sostenible.

De lo anterior surge la interrogante sobre la necesidad de implementar un Plan Estratégico para la gestión y fomento del deporte en el municipio de Barichara, el cual pueda ser dirigido de manera independiente a las administraciones durante un periodo de tiempo que garantice la ejecución total, ante la inexistencia de una entidad con un Establecimiento Público del Orden municipal, con personería jurídica, autonomía administrativa y de patrimonio independiente, adscrito al Sistema Nacional del Deporte y por medio del cual se puedan llevar a cabo proyectos en materia de gestión y fomento del deporte tanto en el casco urbano, como en las diferentes veredas que lo conforman.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo se debería configurar un modelo de planeación estratégica a la medida de las necesidades de la gestión, fomento, promoción y enseñanza del deporte, la recreación y la actividad física en la población del municipio de Barichara Santander?

Delimitación

La realización del Plan Estratégico para la gestión y fomento del deporte, la recreación y la actividad física, se ha realizado en el municipio de Barichara, durante un periodo comprendido de 8 meses, con el objetivo de ser tenido en cuenta para su ejecución posterior.

La ejecución del mismo estaría a cargo de la Secretaria de Cultura, Turismo y Deporte adscrito a la Alcaldía Municipal, durante el periodo 2020-2023. Por lo que se debe entender el presente Plan Estratégico, de carácter institucional.

2.0 Justificación

Barichara es un municipio que se caracteriza por su importancia no solo a nivel nacional sino también a nivel mundial, la destacada participación artística y cultural, su arquitectura, tradiciones y legados históricos que marcan día a día y trascienden generación en generación dejando huella en sus habitantes y personas que lo visitan, la amabilidad de las personas y sus ganas de progresar y salir adelante hacen que tenga un significativo reconocimiento.

Partiendo del reconocimiento que tiene el municipio resulta importante observar sus falencias. En la actualidad el Municipio se ve limitado en materia de estrategias orientadas al aprovechamiento del tiempo libre; la no estructuración y diagnóstico organizacional, así como la falta de un plan estratégico, resulta ser el agravante para que Barichara no posea los espacios deportivos pertinentes para el desarrollo y fomento de la cultura deportiva que su población precisa, especialmente los jóvenes, que requieren del deporte como parte importante para su desarrollo integral y la creación de estilos de vida saludables.

Es por ello que surge la iniciativa de realizar un Plan Estratégico que permita encausar de manera correcta, en cuanto a su misión y visión, a la Secretaria de Cultura, Turismo y Deporte de Barichara, teniendo como finalidad el mejoramiento del ámbito deportivo en el municipio.

El Plan Estratégico permitirá conocer la realidad en la que se encuentra el deporte, ayudando a mejorar la coordinación en las actividades propuestas que surgen desde la dependencia,

teniendo así un mejor manejo y control de los recursos los cuales medirán el impacto a futuro de las decisiones estratégicas tomadas en la actualidad.

La Planeación Estratégica proporciona beneficios a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o experiencia. Para que las entidades puedan aprovechar al máximo sus oportunidades, necesitan una dirección apropiada que se apoye en una planificación estratégica eficaz que les permita “definir con precisión objetivos y políticas, conduzca a una mejor coordinación de esfuerzo, y proporcione cifras más fáciles de controlar” (Kotler y Armstrong, 2002: 35).

“Con una planificación estratégica adecuada, la organización podrá aprovechar de manera efectiva las oportunidades que identifique o se le presenten, y utilizar los recursos internos de los que disponga”. (Garcia, Osella, Ugarto, 2009, p.3).

De igual manera, de acuerdo a como lo expresa la Ley 152 de 1994, (Ley de Plan de Desarrollo), de la República de Colombia, se establece la Planeación como una herramienta estratégica, mediante la cual las entidades del Estado pueden lograr la debida focalización de recursos, así como el cumplimiento de la misión con el cual son conformadas. En este sentido, la planeación estratégica ofrece un sistema gerencial que, con apoyo de la debida guía metodológica, pueden dar cumplimiento tanto la proyección como a la posterior ejecución y seguimiento del Plan Estratégico creado. Blank, (1990).

3.0 Antecedentes

De acuerdo a los informes de gestión anuales que reposan en la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte, se ha participado en los últimos años en diferentes actividades que representan al municipio de Barichara en materia de Deporte, como son festivales de ciclismo,

festivales internos de voleibol, campeonatos de microfútbol, Olimpiadas Campesinas Municipales.

Desde sus registros de gestión administrativa de vigencia 2012-2015, se evidencia la entrega en funcionamiento a la comunidad el Coliseo Cubierto Puente Grande, a su vez se organizaron y apoyaron diferentes festivales y competencias deportivas en disciplinas como Ciclismo, Futbol, Microfútbol en el casco urbano del municipio y la realización de las olimpiadas Municipales Campesinas, a las cuales se les dio continuidad en 2013 y 2014. Adicionalmente se apoyaron las escuelas deportivas de karate y voleibol femenino. Se llevó a cabo una entrega de implementos deportivos a las escuelas rurales y urbanas. Plan de Desarrollo Municipal, (2012-2015).

A través de la administración y del Instituto Departamental de Recreación y Deportes de Santander (INDERSANTANDER), se hizo una dotación al gimnasio del Coliseo Puente Grande, la recuperación de los escenarios deportivos y recreativos del parque infantil, apoyo a diferentes campeonatos recreativos y competitivos, se contrató un instructor para el funcionamiento del gimnasio del Coliseo Puente Grande, se realizó un reconocimiento deportivo al club de ciclismo Barichara, la dotaciones deportivas a las diferentes instituciones, apoyo en dotación , transportes y uniformes al equipo de voleibol femenino, organización del campeonato infantil de microfútbol, 2014 , en el cual participaron 140 niños de edades comprendidas entre los 8 a los 12 años y la realización de la clásica de ciclismo infantil de Barichara, 2014.

Así mismo, en cuanto el deporte en el año 2015, gracias a un convenio interadministrativo con el INDERSANTANDER se cuenta con los servicios de monitor deportivo con el objetivo de fortalecer la enseñanza y práctica del deporte y se hizo entrega de una importante dotación de implementos deportivos, de igual manera se puso en funcionamiento el Centro de Integración Ciudadana, la entrega de una cancha múltiple cubierta, la construcción de una cancha múltiple

con gradería en la Escuela de Santa Elena Bajo y en el centro poblado Guane, la remodelación y adecuación del área de recreación de la piscina puente grande, mantenimiento y adecuación de escuelas y escenarios deportivos en las escuelas de Salitre, Regadillo, San José Bajo, Carare, Arbolito y Butaregua.

Tabla 1. *Escenarios deportivos urbanos y su estado actual.*

Nombre	Escenarios	Estado	Observaciones
Alcaldía municipal.	Centro de Integración Ciudadana.	Bueno.	Deterioro de pintura, mallas de las canchas y aros. Poca iluminación.
	Coliseo Puente Grande.	Bueno.	Deterioro pintura.
	Cancha Sintética		
	Parque de los Niños.	Excelente.	
	Cancha Alcaldía	Malo.	Deterioro pintura, mala limpieza en general, mallas deterioradas, grietas en el piso y poca iluminación.
Colegio Instituto Técnico Aquileo Parra.	Canchas múltiples (4).	Regular.	Deterioro de pintura y demarcación.
Centro Educativo Guane.	Cancha múltiple.	Malo.	Deterioro pintura, grietas en la cancha, faltan mallas, tablero y aros.

Tabla 1. Continuación

Institución privada	Cancha múltiple.	Bueno.	Demarcación cancha de
Fundación Reserva para la Infancia.			futbol.
Cuerpo de Bomberos	Cancha múltiple.	Malo.	Grietas, deterioro pintura,
Voluntarios de Barichara			mallas, tableros, aros.

Fuente: Documento Secretaria de Cultura, Turismo y Deporte

Tabla 2. Escenarios deportivos rurales y su estado actual.

Veredas	Escenarios	Estado	Observaciones
Carare.	Cancha múltiple	Malo.	Pintura, tabla de aros, demarcación, grietas, invasión del césped sobre la cancha, sin iluminación.
Regadillo.	Cancha múltiple.	Bueno.	Poca iluminación y demarcación.
Lubigara.	Cancha múltiple.	Malo.	Pintura, tabla de aros, demarcación, grietas, invasión del césped sobre la cancha, sin iluminación.
Caucho.	Cancha múltiple.	Regular.	Deterioro pintura e invasión césped sobre la cancha.
Caraquitas.	Cancha múltiple.	Bueno.	Deterioro pintura.

Tabla 2 Continuación

Arbolito.	Cancha múltiple.	Malo.	Pintura, tabla de aros, demarcación, grietas, invasión del césped sobre la cancha, sin iluminación.
San José Bajo.	Cancha múltiple.	Malo.	Pintura, tabla de aros, demarcación, grietas, invasión del césped sobre la cancha, sin iluminación.
Pino.	Cancha múltiple.	Malo.	Pintura, tabla de aros, demarcación, grietas, invasión del césped sobre la cancha, sin iluminación.
Llano Higueras.	Cancha múltiple.	Regular.	Pintura, demarcación, invasión del césped sobre la cancha, poca iluminación.
Santa Helena	Cancha múltiple.	Excelente.	
Bajo.			
Paramito.	Cancha múltiple 1.	Bueno.	Poca iluminación.
	Cancha múltiple 2.	Malo.	Pintura, demarcación, invasión del césped sobre la cancha, poca iluminación.
San José Llano.	No posee escenarios.		

Tabla 2 Continuación

Salitre.	Cancha múltiple.	Malo.	Pintura, demarcación, invasión del césped sobre la cancha, no tiene iluminación, no tiene tableros ni aros.
Guayabal.	Cancha múltiple.	Regular.	Poca iluminación, deterioro pintura.
Guanentá.	Cancha múltiple.	Regular.	Grietas, deterioro pintura, invasión del césped.
Chagüete.	No posee escenarios.		
San José Alto.	Cancha múltiple.	Excelente.	Mejorar pintura.
Butaregua.	Cancha múltiple.	Bueno.	Mejorar pintura, aseo general.
	Cancha de futbol	Bueno.	Demarcación y mallas en las arquerías.
Santa Helena.	Cancha múltiple	En mejoramiento del escenario	
Guane.	Cancha múltiple (1)	Bueno.	Iluminación total
	Cancha múltiple (2)	Malo.	Deterioro pintura, piso en tableta con grietas, mallas pésimo estado.
	Cancha futbol (3)	Malo.	Pésimo estado requiere remodelación total.

Fuente: Documento de la Secretaria de Cultura, Turismo y Deporte de Barichara.

De acuerdo a la información proporcionada en la entrevista que se realizó al docente German Córdoba, causante del proceso formativo de voleibol por alrededor de 20 años en el municipio. En materia de deporte, Barichara ha recibido varios reconocimientos en la categoría de voleibol, donde el sector privado, ha tenido los mayores reconocimientos en esta materia a nivel nacional, en donde se destaca notablemente la Escuela de Voleibol Femenino, liderada por el profesor Germán Córdoba, durante un periodo de alrededor de 20 años, representando al municipio a nivel regional y nacional en grandes campeonatos y encuentros deportivos, recibiendo importantes reconocimientos. Sirviendo como referente para nuestro Plan Estratégico, en donde se demuestra que, con la debida dirección, y gestión se puede llevar a cabo una verdadera transformación en materia de deporte para la población juvenil del municipio de Barichara.

Entre los reconocimientos de Voleibol de la Escuela de Voleibol Femenino, en su historia reciente, han sido elegidos entre otros, campeones departamentales en los Juegos Escolares, 2010; Campeones en la categoría infantil y juvenil de los Primeros, Juegos Departamentales Supérate; Campeones infantiles en el Festival Nacional de Itagüí 2012; Subcampeones en los Juegos Supérate en las categorías infantil y juvenil, 2013, 2014 y 2015; Subcampeones juveniles Torneo Colboy Tunja, 2014; Subcampeones juveniles Torneo Villavicencio, 2015; Campeones Míni clasificatorio al Pony Bogotá, 2015; Campeones Míni clasificatorio al Pony Barichara, 2016; Puesto 10 en el torneo Pony Voley Medellín, 2016; Campeones Míni masculino y femenino Festival Nacional Barichara, 2017; Subcampeón infantil y tercer puesto juvenil Festival Nacional de Barichara, 2017; Tercer puesto categoría libre Primer Festival Nacional en Barichara, 2016; Subcampeones categoría infantil Primer Festival Nacional en Barichara, 2016;

siendo el más reciente reconocimiento el premio de Subcampeones infantiles en el Gran Prix Nacional de Valledupar, 2017.

4.0 Objetivos

4.1. Objetivo general

Realizar un Plan Estratégico que propenda tanto la gestión, como el fomento frente a la promoción y enseñanza del deporte, la recreación y la actividad física en general como elemento transformador y de impacto a la población de jóvenes del municipio de Barichara. Santander.

4.2. Objetivos específicos

Comprender la planeación estratégica como elemento de importancia en las organizaciones.

Identificar el diagnóstico organizacional estratégico empleado en la actualidad.

Diseñar la formulación de los ejes y objetivos estratégicos.

Determinar los planes de acción y estrategias que permitan llevar a cabo los objetivos propuestos dentro del plan estratégico.

Diseñar la planeación estratégica.

5.0 Análisis del Sector

5.1. Contexto Oficina Cultura, Deportes y Turismo dentro de la actual administración

El municipio de Barichara, con ánimos de mejorar la calidad en la salud física de la población en general; tiene previstas desde su plan de gobierno en la actualidad, la promoción de actividades que promueven todo tipo de manifestaciones recreativas y deportivas que preserven y promuevan un aprovechamiento pleno de los derechos a la práctica del deporte y la sana ocupación del tiempo libre.

En cabeza de la Oficina de Cultura, Turismo Y Deporte, el municipio le apuesta a la promoción de actividades recreativas, de educación y actividad física a través de programas como apoyo a las actividades recreo-deportivas tales como son la construcción y apoyo de las escuelas de formación deportiva, la dotación de un 50% de las escuelas de formación deportiva con implementos deportivos, organización e implementación anual de las olimpiadas campesinas, como fortalecimiento al deporte social comunitario, implementación de 16 jornadas durante un periodo de cuatro años del domingo deportivo (familiar), realización de 4 encuentros regionales y nacionales de caminantes y senderistas, capacitación de 10 árbitros en diferentes disciplinas deportivas, organización y desarrollo de 4 torneos municipales de diferentes disciplinas deportivas de manera anual, como fortalecimiento al deporte social comunitario; las cuales se ejecutan progresivamente en la actualidad. Plan de Desarrollo Municipal, (2016-2019).

6.0 Marco Referencial

6.1. Marco Teórico

6.1.1. Comprender la planeación estratégica como elemento de importancia en las organizaciones.

6.1.1.1. La planeación estratégica. Los orígenes de la planeación estratégica están directamente relacionados con Sun Tzu, por ser considerado uno de los estrategas más antiguos conocido, y del que se sabe la relación directa por más de 25 siglos en el pensamiento y estrategia militar. Posteriormente, al trasladarnos a la década de los cincuenta, algunas firmas de negocios de gran reconocimiento, así como algunas organizaciones dedicadas a la producción de bienes y servicios, dieron origen a la utilización de la planeación estratégica, al preocuparse por sus impactos directos sobre el medio ambiente. (Ansoff, 1997). Esta preocupación por el impacto de sus actividades, obligo a que dichas planeaciones se llevaran a cabo de manera más asertiva, lo que dio origen en su momento al concepto de administración estratégica, que, desde los sesenta hasta los ochentas, el establecimiento de metas y planeación estratégica toma auge gracias al desarrollo de metas y planes en todos los niveles organizacionales.

En nuestros días la planeación estratégica ocupa un lugar en la labor de gerentes, a través de la formación de estrategias, donde los ejecutivos, emplean dentro de la organización y operación de sus compañías, de manera integrada la administración estratégica. Con el fin de implementar tanto estrategias como metas estratégicas de manera que se integran tanto la planeación estratégica y la administración en uno solo. (Henderson, 1993).

De acuerdo a lo expuesto por Menguzzato (1991), la planeación estratégica, representa el análisis racional tanto de oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la empresa según su propio entorno; así mismo las fortalezas y debilidades de esta frente a su entorno, al igual que la determinación y selección del mejor compromiso estratégico para satisfacer las directrices administrativas. Para Mintzberg (2006), en sus palabras, la planeación estratégica, se trata del proceso de relacionar las metas de una determinada empresa u organización, mediante la determinación y establecimiento de políticas y programas indispensables para llegar a ejecutar satisfactoriamente los objetivos planteados para la ejecución de dichas metas, de acuerdo a métodos que garanticen la ejecución de las políticas y programas en los plazos establecidos durante la planeación estratégica.

De acuerdo con el autor Roche (2005), en su libro *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*, menciona que el Plan Estratégico debe ser flexible entendido como no rígido, estableciendo la posibilidad de adaptación permanente, también global o corporativo, formal y conocido.

Las acciones o estrategias deben ser dirigidas a la consolidación de fuerzas en áreas que puedan llegar a satisfacer tanto los deseos, como las necesidades de los finales consumidores o beneficiarios. De igual manera a través de la modificación del ambiente externo como producto de la implementación de las estrategias que conforman el plan estratégico. Una vez identificados los planes estratégicos de la organización, éstos se convierten en el fundamento de la planeación. Para Cano Flores, (2005), existen dos tipos de planeación estratégica; a. la planeación táctica, se enfoca a las principales acciones que realiza por lo general un área específica de la empresa. Son las acciones que se deben llevar a cabo desde determinada parte o unidad específica. b. la

planeación operativa, se refiere a la planeación estratégica de procesos y procedimientos que se requiere a nivel operativo de la organización.

Para que se lleve a cabo el manejo sistémico de la planeación estratégica. Es importante aclarar que la planeación estratégica no se trata de un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan. Para generar una verdadera planeación estratégica es de gran importancia el realizarse interrogantes como ¿Dónde estamos actualmente?, ¿A dónde nos dirigimos?, ¿A dónde deberíamos de ir?

La planeación estratégica, está conformada por una serie de eventos factibles, sin que esto represente que se puedan presentar algunos eventos contingentes que podrían llegar a ocurrir. Para que se dé la planeación no necesariamente representa una respuesta a algún tipo de crisis por la que se esté atravesando, simplemente representa una manera organizada de apoyo desde la toma de decisiones. (Cano Flores, 2005).

La manera en que se presentan las etapas del proceso formal de la planeación, implica reconocer aspectos como son: a. Análisis situacional; por medio del cual se recopila, interpreta y resume la información con mayor relevancia para llevar a cabo la planeación estratégica. De este análisis se debe lograr la obtención de la identificación y diagnóstico tanto de presupuestos y problemas de la planeación. b. Las metas y los planes alternativos. Producto del análisis situacional, en donde el proceso de planeación genera las metas y planes alternativos. Es durante esta etapa que se deben definir las metas como propósitos que se caracterizan por ser específicas, retadoras y realistas. c. Evaluación de metas y planes; los encargados de tomar decisiones deben jerarquizar dichas metas e incluso eliminarlas para poder analizarlas con calma. d. Selección de metas y planes; es la parte del proceso en donde se prioriza para la final toma de decisiones; Éste enfoque ayuda evitar crisis y permite mayor flexibilidad y capacidad de respuesta. e.

Implementación; los mejores planes son inútiles a menos que se lleven a la práctica correctamente, para ello se requiere de una relación con los sistemas de recompensa y presupuesto. f. Monitoreo y control; toda buena planificación requiere de una constancia, repetición y monitoreo continuo. (Cano Flores, 2005).

La planeación estratégica de acuerdo a lo planteado anteriormente, constituye una gran herramienta que le posibilita a cualquier empresa u organización, prepararse para cualquier situación venidera, permitiéndole el conocer los tipos de situaciones a las cuales se verá enfrentada y ayudándole en la orientación de esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas que determinan tanto la misión como la visión del proyecto en marcha.

La planeación estratégica centra su función en la orientación de las empresas o entidades hacia las mejores oportunidades tanto para su beneficio propio o el de la comunidad a la que representa, es decir, permitiéndole la adaptación de recursos y su conocimiento en lo que se hace. Lo que se traduce posteriormente en fuente de crecimiento, rentabilidad y estabilidad para las organizaciones, lo que les permite mayor competitividad, integración, enajenación y diversificación. Con base a estas estrategias pueden llevarse a cabo tanto la identificación como la formulación de los proyectos estratégicos, el Plan de Acción, el presupuesto, y la planificación requerida para su difusión tanto interna como externa.

6.1.2. Identificar el diagnostico organizacional estratégico empleado en la actualidad.

6.1.2.1. *El diagnóstico organizacional estratégico.* Dentro de los datos que se encuentran en la literatura sobre el diagnóstico organizacional estratégico, es de gran importancia la manera en que se aborda este tema desde diferentes perspectivas teóricas, sin embargo, en nuestra contemporaneidad, se unifican debido a un consenso en la literatura que aborda el diagnóstico organizacional estratégico, (Pace y Foules, 1995 y Denison, 1996). De acuerdo al consenso teórico contemporáneo, se evidencian puntos de encuentro sobre que el significado del diagnóstico organizacional estratégico, donde se afirma que es el proceso de medición que puede variar desde una investigación experimental hasta una narración descriptiva; además, se le atribuye el objetivo que describe o establece las relaciones entre variables de la organización y su medio para generar conocimientos que permitan entender, administrar y modificar las organizaciones; de igual manera el diagnóstico organizacional estratégico, consta de procesos sistémicos en el cual participan diversos actores y grupos de interés, al igual que los procesos humanos que reciben alta influencia en variables subjetivas como percepciones, opiniones, valores prejuicios de las personas que participan en él. (Kabanoff, Waldersee y Coben, 1995).

Del anterior concepto sobre el diagnóstico organizacional estratégico, es destacable la concepción teórica sobre la existencia de una realidad objetiva, hasta la interpretación de la misma como un conjunto de significados socialmente compartidos, (Pace y Faules, 1995). Desde la mirada del Objetivismo, se puede concebir la realidad como independiente del propio observador, en donde se llega al conocimiento objetivo a través de la búsqueda sistemática. De acuerdo al enfoque objetivista, tanto estructuras como procesos que contiene una organización, obedecen a la realidad externa y con total independencia del comportamiento humano. De acuerdo a la anterior afirmación, dentro de las organizaciones se debe ejercer la administración a través de decisiones de tipo racional, en donde deben primar las decisiones que consideren la

demanda ambiental que a su vez se convierte en pieza crucial para su supervivencia, de acuerdo a su manera de adaptarse al mismo; de igual manera dichas decisiones deben considerar las capacidades individuales. (Lawrence y Lorsch, 1969).

Si bien es cierto para los objetivistas, el diagnóstico organizacional, debe centrar su atención en la búsqueda de partes, así como sus relaciones y normatividad existente sobre la adaptabilidad de la organización a su ambiente, por su parte, el Subjetivismo, propone un punto de vista en donde las organizaciones deben ser creadas, sostenidas y terminadas mediante las interacciones y comportamientos de las personas que crean un “mundo simbólico”, que a su vez logra determinar el comportamiento de las personas. De acuerdo a este enfoque, al estudiar las organizaciones, se puede lograr a través del entendimiento de las particularidades de procesos, mediante los cuales los integrantes de las organizaciones pueden construir y deconstruir un número de conjuntos de significados que se comparten, a esto se le podría denominar “realidad”. Entonces el Subjetivismo, plantea que la organización está descrita por un conjunto de significados compartidos. (Echeverría, 1994).

Al existir diferentes posturas teóricas, de acuerdo al diagnóstico de las organizaciones, como son las objetivistas y subjetivistas, existen puntos intermedios que asocian un poco de cada uno de estos enfoques. Lo anterior obliga a evaluar a las organizaciones desde diferentes aspectos, a través de diversas técnicas de medición, y de análisis de resultados. En donde los autores objetivistas se enfocan en el estudio de estructuras y procesos formales, en donde se aplican técnicas apropiadas para la recolección de información de tipo cuantitativo como entrevistas y cuestionarios, para posteriormente realizar análisis estadísticos de los datos recolectados. Mientras que el enfoque subjetivista dirige su atención a estudios de procesos lingüísticos, y diversas técnicas de recolección de datos de tipo cualitativo, como son entrevistas, grupos de

discusión, y demás métodos cualitativos de recolección que se analizan en términos del significado de estos datos para los miembros de la organización. (Broadfoot y Ashkanasy, 1994).

6.1.3. Diseñar la formulación de los ejes y objetivos estratégicos.

6.1.3.1. Ejes estratégicos. Los ejes estratégicos, son los responsables de la identificación de los temas claves para el desarrollo territorial a partir de la visión a que se desea llegar, para lo cual se convierten en faros que guían la formulación de los diferentes objetivos estratégicos. De igual manera, el papel de los ejes estratégicos es la consecución de la visión de desarrollo propuesta, mediante el enfoque propuesto, lo que los convierte en las dimensiones prioritarias que, de una manera sistemática, conllevan a la realización del desarrollo de la visión. Son estas dimensiones las que determinan la manera en que se organizan las acciones en el largo plazo para la puesta en marcha y consecución de los objetivos estratégicos que se identifican para cada eje, así como la efectividad del plan de acción estratégico.

Para la determinación de los ejes estratégicos es necesario tomar como base en análisis de los subsistemas del diagnóstico organizacional, que también reciben el nombre de dimensiones claves para el desarrollo de la visión. Definidos los ejes estratégicos, estos permitirán fijar la referencia para la formulación de los objetivos estratégicos.

Los ejes estratégicos se comportan como los lineamientos generales a partir de los cuales se pueden definir las políticas propuestas en el plan estratégico, y se comportan como los bloques temáticos que logran la articulación del sistema de objetivos estratégicos. Estos ejes son creados en principio para poder ser cumplida su finalidad, por lo que su ejecución se reflejará como un

impacto en el bienestar de las personas a los que involucre su objeto. (Armijo y Marianela, 2011).

6.1.3.2. *Objetivos estratégicos.* El objetivo estratégico es aquella propuesta que permitirá alcanzar la visión propuesta en el desarrollo; se considera objetivo estratégico como aquella aspiración o propósito deseable para responder a la ejecución correcta de una visión propuesta, así como a los problemas que se tengan previamente identificados por medio del diagnóstico. Los objetivos deben ser propuestos de manera cuantitativa de acuerdo a una meta, que se determinan por su propuesta de indicador o resultado físico. Es a través de los objetivos por medio de los cuales se desarrollan las estrategias del plan de acción.

En síntesis, los objetivos estratégicos, corresponden a una serie de fines que se pretenden alcanzar, en donde se pretende en conjunto, alcanzar la consecución de un fin mayor o principal, y se relacionan con el logro descrito por los Ejes Estratégicos propuestos. Estos deben ser confeccionados con la participación de los directivos de la organización, y su función es la de cumplir los resultados planteados. A su vez, los mismos nacen del análisis situacional desarrollado previamente. (Armijo y Marianela, 2011).

6.1.4. Determinar los planes de acción y estrategias que permitan llevar a cabo los objetivos propuestos dentro del plan estratégico.

6.1.4.1. Plan de acción. El plan de acción es un instrumento para la evaluación continua de un programa. Es a su vez la representación real de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo; constituye una herramienta de tipo administrativo, que resuelve aspectos importantes de un proyecto, tales como el ¿Qué se quiere hacer?, (objetivo), ¿Quién o quienes lo harán?, (personal, recurso humano), ¿Cómo va a realizarse?, (propuesta), ¿Cuáles son sus fechas de inicio y fin?, (en cuanto tiempo), ¿En dónde se quiere realizar el programa?, (lugar), ¿Quiénes se benefician?, (beneficiarios), ¿Cuánto se quiere lograr?, (cantidad y calidad), ¿Con quién y con qué se desea lograrlo? (personal, recursos financieros). ¿Cómo determinar si se logró el objetivo? (evaluación de resultados).

Un plan de acción tiene la tarea de establecer aspectos de gran relevancia en la planeación estratégica anteriormente definida, indicando que el plan de acción aterriza la planeación estratégica, y en el caso de las entidades públicas estos se elaboran de manera anual, permitiendo tanto el seguimiento y evaluación de la gestión realizada por las administraciones por parte de las entidades de control. Sierra, (1999).

6.1.4.2. Estrategias. El mundo actual, marcado por la globalización y el acceso casi que inmediato a la información, de una manera inmediata nos vemos inmersos en los cambios de tipo político, social que diariamente se gestan en las naciones y que por ende nos afecta de una manera directa o indirectamente: de esta misma manera operan los cambios a nivel empresarial e institucional, puesto que las fluctuaciones de mercados, políticas y comportamientos sociales influyen directamente en estas, por lo que se ven en la necesidad de planificar las Estrategias pertinentes para hacer frente a las posibles adversidades o dificultades que se presenten. Para definir estrategia se puede analizar el vocablo griego *Strategós*, cuyo significado es “Planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de sus recursos”. (Mintzberg, 1997).

El termino Estrategia ha sido estudiado minuciosamente por expertos como Henry Mintzberg, quien las define las Estrategias como una manera de visionar el futuro, y obedece al trazo de rutas fundamentales que guiaran el proceso administrativo, sirviendo como brújula de navegación para seguir los objetivos inicialmente trazados. Al hablar de estrategia, se reconocen tres tipos, las de corto, mediano y largo plazo. En la Administración, la Estrategia es un plan que se caracteriza por ser unificado, comprensible e integral, el cual se diseña para garantizar el cumplimiento de los objetivos de determinada empresa u organización. (Glueck, 1980).

En la Estrategia como en cualquier área del conocimiento existen distintas escuelas que aborda la temática de diferente manera, en la Estrategia existen 2 la primera de ellas es la Prescriptiva que considera que la estructura sigue la Estrategia es decir, primero se planifica y luego se diseña la estructura organizacional de acuerdo con la Estrategia, la escuela Descriptiva se fundamenta en que la Estrategia debe ser posterior a la Estructura y que debe amoldarse a esta última, además habla que dentro de las Organizaciones existen tendencias Culturales, Ambientales y Políticas que determinan la Estrategia. (Mintzberg, 1997).

6.1.5. Diseñar la planeación estratégica.

6.1.5.1. Planeación estratégica. Hablar de planeación en el contexto del proceso administrativo, representa la etapa en donde se establecen estrategias, directrices y alternativas que sigan el curso o propósito de los objetivos que delimitan la metas determinadas, tanto económicas, sociales y políticas. Teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos con los que se cuente o se proyecte para la ejecución de programas previamente delimitados en términos de tiempo y espacio. (Sierra, 1999).

La enciclopedia Larousse, (2005) la planeación estratégica tiene como propósito el transformar los mercados y cambios profundos en las organizaciones; mediante un plan estratégico corporativo, que debe estar diseñado y enfocado a coadyuvar a la racionalización en la toma de decisiones, teniendo como premiso objetivo, la eficiencia institucional e integrar la visión a largo, mediano y corto plazo. (Larousse, 2005).

6.1.6. Objetivos de la Planificación estratégica.

Entre los principales objetivos de la planificación estratégica, se pueden destacar algunos como: a. El reflexionar tanto de los objetivos a mediano y largo plazo, así como las estrategias más apropiadas para llevarlos a cabo. b. El establecimiento y fijación de dichos objetivos y estrategias para la organización o institución en general. c. La incorporación y motivación de los trabajadores y colaboradores en favor al cumplimiento de las metas propuestas. d. Permitir una previa preparación para cualquier evento futuro.

6.1.7. Proceso de Planificación estratégica.

Las etapas de mayor relevancia dentro de los procesos de planificación estratégica se pueden describir en la declaración, el análisis y la ejecución. En donde, en primera medida, se declaran y establecen objetivos que servirán como guía de la organización, a este proceso se le relaciona con la misión y la visión de la planificación, seguidamente, el análisis del entorno interno y externo de la organización, que es ideal en la consecución de las oportunidades de mejoras, que finalmente representan la cimentación para una adecuada ejecución de las estrategias en relación a alcanzar los objetivos previamente estipulados.



Figura 1. Proceso de Planificación Estratégica

Fuente. “Estrategias para el liderazgo competitivo”, (Hax-Majluf, 2004)

6.1.8. Matriz DAFO, (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). De acuerdo a Serna, (1997), la Matriz DAFO es un acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis DAFO ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

La matriz DAFO o DOFA, como lo mencionan algunos autores tiene la finalidad de evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, siendo este un factor interno y las oportunidades y amenazas que pertenecen al factor externo. Como se menciona en el artículo contribuciones a la economía y se cita al autor Thompson (1998) “establece que el análisis DAFO estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”. Dentro de la empresa debe existir dicho equilibrio de los factores externos e internos con el fin de contribuir a un mejor desarrollo de las labores impartidas dentro de la organización.

Para realizar una matriz DAFO se debe tener en cuenta los siguientes aspectos, Como lo menciona Chapman, (2004), en un cuadro de preguntas.

Tabla 3. *Plantilla de análisis DOFA*

Fortalezas	Debilidades
¿Ventajas de la propuesta?	¿Desventajas de la propuesta?
¿Capacidades?	¿Brechas en la capacidad?
¿Ventajas competitivas?	¿Falta de fuerza competitiva?
¿PUV's (propuesta única de ventas)?	¿Reputación, presencia y alcance?
¿Recursos, activos, gente?	¿Aspectos financieros?
¿Experiencia, conocimiento, datos?	¿Vulnerabilidades propias conocidas?
¿Reservas financieras, retorno probable?	¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?
¿Marketing, alcance, distribución, awareness?	¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?
¿Aspectos innovadores?	¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?
¿Ubicación geográfica?	¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?
¿Precio, valor, calidad?	¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?
¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?	¿Motivación, compromiso, liderazgo?
¿Procesos, sistemas, ¿TI, comunicaciones?	¿Acreditación, etc.?
¿Cultural, actitudinal, de comportamiento?	¿Procesos y sistemas, etc.?

Tabla 3. Continuación

¿Cobertura gerencial, sucesión?	¿Cobertura gerencial, sucesión?
<i>Fuente: Chapman, (2004).</i>	
Oportunidades	Amenazas
¿Desarrollos del mercado?	¿Efectos políticos?
¿Vulnerabilidades de los competidores?	¿Efectos legislativos?
¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?	¿Efectos ambientales?
¿Desarrollos tecnológicos e innovadores?	¿Desarrollos de TI?
¿Influencias globales?	¿Intenciones de los competidores?
¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?	¿Demandas del mercado?
¿Mercados, objetivo, nicho?	¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?
¿Geografía, exportación, importación?	¿Contratos y alianzas vitales?
¿Nuevas propuestas únicas de venta?	¿Mantener las capacidades internas?
¿Tácticas – sorpresa, grandes contratos, etc.?	¿Obstáculos enfrentados?
¿Desarrollo de negocios o de productos?	¿Debilidades no superables?
¿Información e investigación?	¿Pérdida de personal clave?
¿Sociedades, agencias, distribución?	¿Respaldo financiero sostenible?
¿Volúmenes, producción, económicas?	¿Economía – local o extranjera?
¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?	¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Fuente: Chapman, (2004).

6.1.9. La Misión. En el mundo de la empresa, la misión es entendida comúnmente como el “para que”, razón de ser de la organización. La cuestión de la misión se sitúa en un plano trascendente: plantear la misión de la empresa es equivalente a la pregunta que un individuo puede hacerse acerca de la razón de su propia existencia. (Campbell y Nash, 1992).

En términos generales la misión debe ser expresada de una manera concisa y con la claridad y brevedad que permita el esclarecer lo que hace la organización, su gestión, accionar y a quien se dirige. La Misión debe poder ser comunicada y transmitida de una manera clara y con facilidad. (Armijo y Marianela, 2011).

6.1.10. La Visión. La Visión debe ser de tipo inspirador, y generalmente propuesta a largo plazo, indicando un norte definido que se desea obtener o al cual se desea llegar. Esta surge como respuesta a preguntas como: a. ¿Qué es lo que deseamos que sea la organización en los próximos años?; b. ¿Cómo nos imaginamos que será?; c. ¿Cuál es nuestro deseo de organización en el mediano largo plazo? (Armijo y Marianela, 2011).

6.2 Marco Legal

Los planes de desarrollo estratégico relacionados con el deporte, la recreación y la actividad física en Colombia, tienen un marco normativo que direcciona la manera como deben realizarse y el entorno jurídico al cual deben ajustarse. Entre las normas más importantes a tener en cuenta para diseñar planes de desarrollo estratégico, se deben acoger a lo dispuesto por la Constitución Política (Gómez, 2005), particularmente los artículos 339 (Plan Nacional de Desarrollo) y 340

(Consejo Nacional de Planeación), Ley 152 de 1994 (o Ley Orgánica del Plan de Desarrollo), Ley 181 de 1995 (o Ley del Deporte), Ley 388 de 1997 (la cual modifica la Ley 9ª de 1989), Ley 850 de 2003 (por la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas). Además, es necesario considerar el Plan Nacional del Deporte, el Plan Nacional de Recreación y Plan Nacional de Educación Física. Gómez, (2005).

En el sector público los responsables de liderar la planeación del sector del deporte, la recreación, la educación física, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar son las administraciones municipales y particularmente los entes municipales de deporte (creados mediante la Ley 181 de 1995). Estos entes tienen como funciones: proponer el plan local de deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, administrar la adecuada administración de recursos, la propuesta de planes y proyectos, estimulación de la comunidad, el desarrollo de programas y actividades para el fomento y práctica de deportes, así como la cooperación con diferentes entes tanto públicos como privados, y finalmente el velar por el cumplimiento de la normatividad que le rige. Gomez, (2005).

El referente normativo incluye las directrices legales y políticas nacionales y departamentales que sustentan, delimitan y articulan el proceso de concepción, gestión e implementación del Plan Estratégico para la gestión del deporte en Barichara. Por tal motivo, según lo anteriormente definido, se tiene como base de la Constitución Política de Colombia aprobada en 1991, la Ley 181 del 18 de enero de 1995. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte y Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física, para el Desarrollo Humano, la Convivencia y La Paz 2009 – 2019,

el Instituto Colombiano del Deporte Coldeportes y el Plan de Desarrollo Municipal, Alcaldía de Barichara, Siempre con la Gente (2016-2019).

7.0 Metodología

La búsqueda de la consecución de los objetivos específicos, como son: a. El comprender la planeación estratégica como elemento de importancia en las organizaciones, b. Identificar el diagnóstico organizacional estratégico empleado en la actualidad, c. Diseñar la formulación de los ejes y objetivos estratégicos, d. Determinar los planes de acción y estrategias que permitan llevar a cabo los objetivos propuestos dentro del plan estratégico, e. Diseñar la planeación estratégica; conlleva a la correcta utilización de la metodología de diseño y ejecución de estrategias, para lo que se requiere en principio, el análisis general del tema en estudio, permitiendo encontrar las posibles falencias y ofrece la posibilidad de identificar las líneas de acción a futuro.

7.1 Desarrollo del Proyecto

De acuerdo a los objetivos específicos planteados en este trabajo, se procede a realizar la propuesta de desarrollo del proyecto de planeación estratégica, previamente identificada como un elemento de gran significado en el desarrollo de las organizaciones, de igual manera para el desarrollo del presente plan de acción estratégico se realiza previamente la comprensión teórica de los conceptos asociados a diagnóstico organizacional estratégico, ejes estratégicos, objetivos estratégicos, plan de acción, estrategias, planeación estratégica, misión, visión, matriz FODA y demás elementos descritos en el marco referencial. Cabe resaltar que para el desarrollo de este

proyecto se realizaron una serie de entrevistas a profesionales de diferentes áreas pero que están directamente relacionados con el deporte en el municipio, siendo agentes externos a la organización.

Dentro de la administración Municipal se entrevistaron a los jefes de despacho que están relacionados con los procesos de dirección, contratación y talento humano; a su vez se llevaron a cabo encuestas a las personas que se benefician de los servicios actuales que ofrece la Secretaría. De esta forma se consolidó información relevante para la puesta en marcha del diseño del Plan Estratégico para la gestión y el fomento del Deporte, la Recreación y la Actividad Física para la población del municipio de Barichara Santander.

Misión

La Misión de una organización, representa su existencia misma, está determinada por su marco de acción. La Misión se define a través de competencias y funciones de la organización que representa, en ella se describe la orientación de sus actividades, propósitos, fines y límites que presta dentro del proceso de planificación estratégica. Se construye de acuerdo a unas preguntas que la conforman como son: a. ¿Quiénes somos?, denotando tanto identidad como legitimidad; b. ¿Qué buscamos? Representa el propósito de la organización; c. ¿Por qué lo hacemos?, representa tanto los valores, principios y motivaciones por los cuales se realiza dicha tarea o propósito; d. ¿Para quienes trabajamos?, representa la población a la cual se dirige la misión de la organización en la planificación estratégica. (Armijo y Marianela, 2011).

La misión del Plan Estratégico para la gestión y fomento del deporte, la recreación y la actividad física para jóvenes del municipio de Barichara, Promover y facilitar la práctica

deportiva, por medio de procesos y actividades especializadas, con el seguimiento profesional, con la premisa de satisfacer los grupos de interés, mejorando su calidad de vida, y su desarrollo integral de frente a la sociedad.

Visión

La construcción de la Visión, se logra a partir de la elaboración de la Misión, por lo tanto, debe contener los aspectos inherentes a esta, de igual manera, debe definir y describir la situación futura que desea o anhela tener la organización; la función de la Visión es la de guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el propósito deseado durante el tiempo en se delimite. (Armijo y Marianela, 2011).

En el 2023 se espera servir como guía a partir de un modelo de fomento deportivo basado en la calidad, la innovación y el mejoramiento continuo y permanente de una cultura deportiva digna de seguir, que cuente con las instalaciones deportivas físicas aptas para la sociedad en general.

Diagnostico interno y externo

Para el proceso de implementación, se precisa la elaboración de la Matriz DOFA, por medio de la cual se analizan las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades, con las cuales se cuenta durante este proceso de implementación, con miras a dar respuesta a las mismas desde los ejes estratégicos que soportan el presente plan. Teniendo en cuenta el PESTEL como una herramienta eficaz de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través de una serie de factores externos. Pestel se define como: análisis político, económico, social,

tecnológico, ecológico y legal, permitiendo por medio de estos factores entender, presentar, discutir, y tomar decisiones en cuanto a la temática estudiada. (Prada, 2013).

Se llevó a cabo el diagnóstico externo realizando unas entrevistas a los principales actores del deporte y a profesionales especialistas en las líneas estipuladas por el Pestel. Recopilando de esta forma información relevante acerca de las principales oportunidades y amenazas en materia del fomento y gestión del deporte en el municipio de Barichara Santander.

Para el diagnóstico interno se utilizó la cadena de valor de Porter la cual evaluó los procesos de dirección, contratación y talento humano de la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte enfocándose en las fortalezas y debilidades, permitiendo la recopilación de los datos para la construcción de la Matriz DOFA.

Diagnostico externo: Oportunidades y amenazas

Política

De acuerdo a Steffens y Cadiat en su libro “El Análisis PESTEL Asegure la continuidad de su negocio: Las variables políticas. Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros. También la manera de la que se organizan las distintas administraciones locales, regionales y nacionales.

O1. Interés de las autoridades gubernamentales por la gestión y fomento del deporte

O2. Alianzas estratégicas regionales, nacionales e internacionales

O3.Existencia de entidades enfocadas en la promoción del deporte

O4. Creación de una política pública que promueva el fomento y gestión del deporte

O5. Diversificación de escenarios deportivos

A1. Posibles cambios de partidos políticos que limiten el desarrollo deportivo.

A2. Toma de decisiones equivocadas de las autoridades gubernamentales

A3. Falta de continuidad en procesos deportivos por constantes cambios de personal

Económico

De acuerdo a Steffens y Cadiat en su libro “El Análisis PESTEL Asegure la continuidad de su negocio”: Se analizan los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.

O1. Asignación fija de recursos para el fomento deportivo

O2. Apoyo a deportistas para la participación en competencias deportivas nacionales e internacionales

O3. Incremento de la oferta laboral para profesionales del deporte

A1. Limitación de recursos para el fomento deportivo

A2. Falta de gestión de las autoridades deportivas

Social

De acuerdo a Steffens y Cadiat en su libro “El Análisis PESTEL Asegure la continuidad de su negocio”, en las variables sociales se tienen en cuenta la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad.

O.1 La posibilidad de que delegaciones de todo el país participen en eventos nacionales deportivos

A1. Incremento del turismo sexual, de drogas y demás acciones que reducen la calidad de vida de la población.

A2. Incremento de enfermedades crónicas no trasmisibles y enfermedades trasmisibles

A3. Falta de espacios deportivos para todo tipo de población

A4. Falta de liderazgo por parte de la comunidad

Tecnológico

De acuerdo a Steffens y Cadiat en su libro “El Análisis PESTEL Asegure la continuidad de su negocio”, en las variables tecnológicas hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la introducción de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, etc.

O1. Estrategias de promoción audiovisual para el mejoramiento de la calidad de vida a través del deporte

O2. Creación de aplicaciones digitales que fomentan diferentes actividades deportivas

O3. Instrumentos y equipos que facilitan el diagnóstico de lesiones deportivas y su respectiva rehabilitación

O4. Existencia de máquinas y equipos que facilitan la práctica deportiva

D1. Mal uso de las redes sociales y ciberbullying

D2. Difusión de información inapropiada por los medios de comunicación

Ecológico

De acuerdo a Steffens y Cadiat en su libro “El Análisis PESTEL Asegure la continuidad de su negocio” en las variables ecológicas. Se analiza la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área

O1. La existencia de espacios naturales para la práctica y fomento del deporte

O2. Conciencia en las problemáticas ambientales

A1. Mal uso y falta de conservación de espacios naturales

A2. Cambios climáticos

A3. Amenazas naturales (terremotos, inundaciones, avenidas torrenciales, movimientos en masa)

Legal

De acuerdo a Steffens y Cadiat en su libro “El Análisis PESTEL Asegure la continuidad de su negocio” en las variables legales. Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc.

O1. Existencia de normatividad que respalda programas para el fomento deportivo de la población en general (ley 181 del deporte Ley del tabaco “supérate”.... y ley de telefonía móvil escuelas de formación deportiva).

A1. Restricción normativa para la inversión de los recursos

A2. Posibles cambios desfavorables en la normatividad

Diagnostico Interno

Según Chávez, J (2012). La cadena de valor es una herramienta que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente importantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Para entender la ventaja competitiva introduce el concepto de cadena de valor como una herramienta para examinar a la empresa en su conjunto; la empresa en este sentido es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto.

La cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y

potenciales de diferenciación; se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales.

A su vez, la cadena de valor está inmersa e integrada a un flujo más grande de actividades al que da el nombre de sistema de valores que está integrado por cadena de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja en el sistema de valores.

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. El valor y no el costo, debe utilizarse al analizar la posición competitiva.

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y margen. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas.

Para el diagnóstico interno se utilizó la cadena de valor de Porter la cual evaluó los procesos de dirección, contratación y talento humano de la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte enfocándose en las fortalezas y debilidades, realizando entrevistas a los jefes de despacho de las diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal, permitiendo la recopilación de los datos para la construcción de la Matriz DOFA.

Dirección

F1. Mayor gestión de recursos ante entes departamentales y nacionales en proyectos de infraestructura deportiva.

F2. Creación de actividades deportivas institucionalizadas (Juegos deportivos y autóctonos campesinos, programas de intervención colectiva PIT).

F3. Construcción y gestión de nuevos escenarios deportivos para el área rural

D1. La concentración de 3 dependencias en una sola secretaria

D2. Desinterés en materia del deporte por parte de los dirigentes

D3. Falta de definición de objetivos a corto, medio y largo plazo.

D4. Falta de iniciativas por parte del gobierno.

D5. No hay una fortaleza a nivel presupuestal para la secretaria de Cultura, Turismo y Deporte

D6. No existe un instituto en donde se canalice todo lo correspondiente al deporte.

Contratación

F1. La existencia de nuevos escenarios deportivos en la zona rural del municipio.

D1. Poca contratación para el mantenimiento de las instalaciones deportivas, así como, la falta de un plan de vigilancia permanente de la totalidad de las instalaciones deportivas.

D2. Limitación de recursos para el fomento del deporte

D3. No ingresan recursos con destinación libre de agentes externos.

Talento Humano

F1. Existencia de personal idóneo y profesional en el área de deporte.

F2. Participación y amplio interés por parte del sector privado en el fomento y gestión del deporte

D1. Cambios frecuentes de personal que lideran espacios deportivos, lo cual genera interrupciones y culminaciones abruptas de procesos.

D2. Falta de herramientas físicas e implementación deportiva

Diagnóstico de servicios que ofrece la secretaria de cultura, turismo y deporte

Para este diagnóstico se establecieron los principales servicios-productos que ofrece la Secretaria de Cultura, Turismo y Deporte, dentro de ellos se encuentra el Gimnasio, campeonatos deportivos y los juegos autóctonos y deportivos campesinos. Se realizaron encuestas a las personas que participan en cada uno de estos servicios, logrando identificar las fortalezas y amenazas de los mismos.

Gimnasio

El gimnasio es uno de los servicios que ofrece anualmente la Administración Municipal a la comunidad de Barichara, los cuales pagan una cuota de aproximadamente \$26.000 por mensualidad. Convirtiéndose en una estrategia de aprovechamiento del tiempo libre y promoción de hábitos saludables.

Actualmente las instalaciones en donde se encuentra el gimnasio son óptimas, salvo que las maquinas requieren de constante mantenimiento, a su vez hace falta más peso y aparatos que posibiliten un mejor servicio a la comunidad.

De acuerdo al diagnóstico realizado sobre los servicios que presta la Administración municipal, relacionamos a continuación las fortalezas y debilidades existentes del gimnasio.

Fortalezas

F1. Es una alternativa para el aprovechamiento del tiempo libre

F2. Estrategia de promoción de estilos de vida saludables

F3. Atención optima por parte del instructor

D1. Falta de mantenimiento a las maquinas del gimnasio

D2. Pocas máquinas y poco peso

Campeonatos deportivos

Dentro de las estrategias de integración comunitaria en el área de deporte la Administración Municipal organiza una serie de campeonatos deportivos durante el año. Contando con la participación de las diferentes categorías y las modalidades deportivas de microfútbol y futbol. En la actualidad se realizan por parte de la administración alrededor de 3 campeonatos por año, siendo una de las principales falencias y de las sugerencias que la comunidad menciona.

En este momento existe una importante participación por parte del sector privado, los cuales están en constante movimiento deportivo durante el año, promoviendo campeonatos, encuentros deportivos y eventos locales, regionales y nacionales.

A continuación, relacionamos fortalezas y debilidades que se encontraron al realizar entrevistas y encuestas a la población participante de dichos campeonatos.

F1. Estrategia de integración y aprovechamiento del tiempo libre

F2. Buenos incentivos a participantes y ganadores

D1. Pocos campeonatos durante el año

D2. Poca publicidad antes de y durante el campeonato

D3. No hay diversificación en categorías y disciplinas deportivas

Juegos deportivos y autóctonos campesinos

Los juegos deportivos y autóctonos campesinos son una estrategia de integración muy positiva para la comunidad, pues une a todas las personas pertenecientes a las 18 veredas del municipio. Tanto niños, jóvenes y adultos participan de las 9 disciplinas deportivas. Estos juegos tienen una duración aproximadamente de 6 meses. Y se llevan a cabo en los escenarios deportivos rurales. Estos juegos deben realizarse todos los años pues por acto administrativo fueron institucionalizados.

Durante el diagnóstico se llevaron a cabo una serie de entrevistas y encuestas con los principales actores deportivos y con los participantes de las diferentes veredas que participaron en los juegos deportivos y autóctonos campesinos, recopilando las fortalezas y debilidades del mismo.

F1. Participación e integración de todas las veredas

F2. Estrategia para el aprovechamiento del tiempo libre

F3. Diversificación de disciplinas deportivas

F4. Incentivos óptimos para los participantes y ganadores

F5. Dotación deportiva a cada grupo participante

D1. Falta de cumplimiento del reglamento

D2. Distancias de los escenarios

D3. Desmotivación por parte de equipos

D4. Falta de profesionales en juzgamiento (arbitraje) en cada encuentro deportivo.

Análisis DOFA

Como menciona Ponce (2007) El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (p.3)

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

“La matriz DOFA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias”. (Ponce, 2007, p.6).

En esta matriz DOFA se encontraron fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades en cuanto a los procesos, recursos, instalaciones deportivas, competencias de personal y alianzas estratégicas.

<p>DOFA</p>	<p>AMENAZAS MEJORAMIENTO DE PROCESOS A1. Falta de continuidad en procesos deportivos por constantes cambios de personal. RECURSOS A2. Limitación de recursos para el fomento deportivo. A3. Falta de gestión de las autoridades deportivas. A4. Desinterés en el mantenimiento de escenarios deportivos y maquinaria por parte de los entes gubernamentales del municipio.</p>	<p>OPORTUNIDADES O1. Alianzas estratégicas regionales, nacionales e internacionales. O2. Interés de las autoridades gubernamentales por la gestión y fomento del deporte. O3. Creación de una política pública que promueva el fomento y gestión del deporte. O4. Diversificación de escenarios deportivos.</p>
-------------	--	---

<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Falta de definición de objetivos a corto, medio y largo plazo.</p> <p>D2. La concentración de 3 dependencias en una sola secretaria.</p> <p>D3. Falta de iniciativas por parte del gobierno.</p> <p>D4. Poca contratación para el mantenimiento de las instalaciones deportivas, así como, la falta de un plan de vigilancia permanente de la totalidad de las instalaciones deportivas.</p>	<p>DA MEJORAMIENTO DE PROCESOS</p> <p>DA1. Definir los objetivos de corto, mediano y largo plazo para contribuir en los procesos deportivos y evitar así cambios en el personal.</p> <p>CONSOLIDACION DEL INSTITUTO DE DEPORTE</p> <p>DA2. Formalizar el instituto Municipal de recreación y deporte ante los entes departamentales</p> <p>MEJORAMIENTO DE PROCESOS</p> <p>DA3. Apoyarse en los inder departamentales y nacionales para la inclusión y desarrollo de cada uno de los proyectos dentro del municipio.</p> <p>MEJORAMIENTO DE PROCESOS</p> <p>DA4. Crear un cronograma de vigilancia y mantenimiento para cada uno de los escenarios y maquinarias deportivas del municipio.</p>	<p>DO FORMALIZACION DE ALIANZAS</p> <p>DO1. Crear alianzas estratégicas público-privadas que permitan cumplir los objetivos propuestos.</p> <p>MEJORAMIENTO DE PROCESOS</p> <p>DO2. Crear iniciativas para la gestión y el fomento del deporte a través del instituto municipal.</p> <p>DO3. Crear una estampilla municipal para el fomento y gestión del deporte.</p> <p>DO4. Creación de propuestas para la implementación de nuevas disciplinas deportivas con su respectivo mantenimiento en sus escenarios y maquinarias.</p>
--	--	--

<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Existencia de personal idóneo y profesional en el área de deporte.</p> <p>F2. Participación y amplio interés por parte del sector privado en el fomento y gestión del deporte.</p> <p>F3. Creación de actividades deportivas institucionalizadas (Juegos deportivos y autóctonos campesinos, programas de intervención colectiva PIT).</p> <p>F4. La existencia de nuevos escenarios deportivos en la zona rural del municipio.</p>	<p>FA</p> <p>MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL</p> <p>FA1. Garantizar la permanencia del profesional durante el periodo gubernamental.</p> <p>FORMALIZACION DE ALIANZAS</p> <p>FA2. Crear convenios con los sectores privados e implementar y fortalecer los procesos que se llevan trabajando dentro del sector público.</p> <p>MEJORAMIENTO DE PROCESOS</p> <p>FA3. Mantener e implementar estrategias de impacto en la población municipal.</p> <p>MEJORAMIENTO DE PROCESOS</p> <p>FA4. Contribuir al mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones deportivas en el municipio.</p>	<p>FO</p> <p>MEJORAMIENTO DE PROCESOS</p> <p>FO31. Ampliar las actividades deportivas institucionales mediante alianzas estratégicas público privadas.</p> <p>FORMALIZACION DE ALIANZAS</p> <p>FO2. Unificar estrategias entre el sector privado y público para un óptimo fomento y gestión del deporte.</p> <p>MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL</p> <p>FO43. Garantizar en la política pública la existencia del personal idóneo en el área del deporte.</p> <p>MEJORAMIENTO DE ESCENARIOS DEPORTIVOS</p> <p>FO14. Gestionar nuevos escenarios que permitan la práctica de otras disciplinas deportivas tanto en la zona urbana como rural.</p>
--	--	---

Estrategias

Una vez identificada y efectuada la matriz DOFA con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, se deriva de lo anterior cuatro tipos de estrategias. De acuerdo con lo propuesto por David (1997):

Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Estrategias

FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Estrategias

DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Mejoramiento de procesos

Esta estrategia busca mejorar los procesos deportivos que lleva a cabo la Secretaria de Cultura, Turismo y Deporte, creando e implementando nuevas alternativas que impacten de manera positiva en el municipio.

DA1. Definir los objetivos de corto, mediano y largo plazo para contribuir en los procesos deportivos y evitar así cambios en el personal.

DA3. Apoyarse en los INDER departamentales y nacionales para la inclusión y desarrollo de cada uno de los proyectos dentro del municipio.

DA4. Crear un cronograma de vigilancia y mantenimiento para cada uno de los escenarios y maquinarias deportivas del municipio.

DO2. Crear iniciativas para la gestión y el fomento del deporte a través del instituto municipal.

DO3. Crear una estampilla municipal para el fomento y gestión del deporte.

DO4. Creación de propuestas para la implementación de nuevas disciplinas deportivas con su respectivo mantenimiento en sus escenarios y maquinarias.

FA3. Mantener e implementar estrategias de impacto en la población municipal

FA4. Contribuir al mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones deportivas en el municipio.

FO31. Ampliar las actividades deportivas institucionales mediante alianzas estratégicas público privadas

Consolidación del instituto del deporte

Uno de los principales aspectos a tener en cuenta frente al tema de mejoramiento de las condiciones en cuanto a la intervención en actividad física, deporte y recreación, lo constituye sin duda alguna, que dicha administración es manejada directamente por la Secretaria de Cultura, Turismo y Deporte, de la mano de las administraciones locales, lo que de salida evidencia una carencia respecto a la continuidad de los planes efectuados y la interrupción de los procesos que

garanticen resultados favorables a largo plazo, de acuerdo a una misión y visión enfocada en un objetivo común. Es importante consolidar un instituto o dependencia que tengan la autonomía suficiente para desarrollar políticas y estrategias en pro del deporte en el municipio.

DA2. Formalizar el instituto Municipal de recreación y deporte ante los entes departamentales

Formalización de alianzas

Es importante crear alianzas público privadas que permitan la gestión de recursos para el desarrollo y fomento del deporte. Pues en la actualidad los recursos son muy limitados, lo cual no permite un cumplimiento de las metas existentes en el plan de desarrollo con relación al deporte, es por esta razón que dentro de las estrategias de mejoramiento se creen alianzas, convenios que fortalezcan los procesos deportivos que se gestan en el municipio.

DO1. Crear alianzas estratégicas público-privadas que permitan cumplir los objetivos propuestos.

FA2. Crear convenios con los sectores privados e implementar y fortalecer los procesos que se llevan trabajando dentro del sector público.

FO2. Unificar estrategias entre el sector privado y público para un óptimo fomento y gestión del deporte.

Mejoramiento de las competencias del personal

Dentro de las principales falencias que claramente se evidencian en el diagnóstico están las competencias relacionadas al personal, pues durante muchos años las personas que estuvieron a cargo del deporte en el municipio no tenían la experiencia ni conocimiento en el área; al igual

que el constante cambio de personal; estas acciones no permiten un correcto desarrollo y fomento del deporte en el municipio. Por esta razón se precisa que se garantice la permanencia de personal idóneo dentro de la Secretaría.

FA1. Garantizar la permanencia del profesional durante el periodo gubernamental.

FO43. Garantizar en la política pública la existencia del personal idóneo en el área del deporte.

Mejoramiento de escenarios deportivos

Barichara cuenta con varios escenarios deportivos que se encuentran en buen y regular estado; actualmente en el municipio están surgiendo nuevas prácticas deportivas como el patinaje, atletismo, ciclismo entre otras; La comunidad manifiesta el deseo de tener nuevos escenarios deportivos que permitan la practicas de dichas disciplinas.

FO14. Gestionar nuevos escenarios que permitan la práctica de otras disciplinas deportivas tanto en la zona urbana como rural.

Mapa de objetivos estratégicos

Una vez identificadas la misión y la visión de la organización, se deben seleccionar los temas estratégicos a partir de su análisis y luego se continúa con la elaboración de lo que será el Mapa Estratégico (ME) de la organización y sus relaciones causa-efecto. El ME considera que toda estrategia es una hipótesis, una predicción de los objetivos que paso a paso contribuye al logro del efecto deseado. Es importante tomar en cuenta, que previo a dibujar el mapa se establezca con claridad la hipótesis en que se sustentará la estrategia. (Cárdenas, 2009, p.6).

Los mapas estratégicos integran las estrategias de manera organizada en diferentes dimensiones, sirviendo de base para una correcta planificación de planes de acción, procesos y procedimientos que son fundamentales en toda organización para el cumplimiento de la misión. Por otra parte, son el primer elemento que forma parte de la Planificación Estratégica “Balanced Scorecard”.

Dentro de las estrategias obtenidas del diagnóstico se encuentran el mejoramiento de procesos, mejoramiento de las competencias del personal, formalización de alianzas, mejoramiento de los escenarios deportivos y la consolidación del Instituto de Recreación y Deporte Municipal; de las cuales se establecieron una serie de perspectivas y dando lugar a la consecución de los objetivos estratégicos.

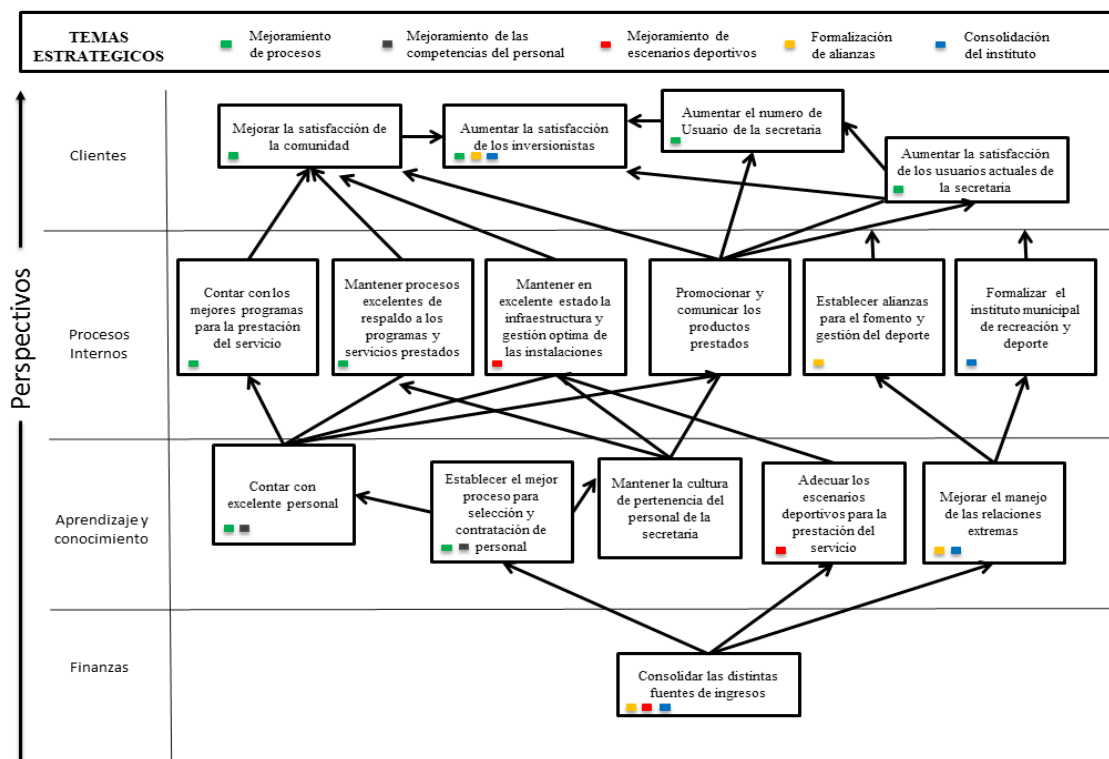


Figura 2: Mapa de Objetivos Estratégicos

Fuente: Creación propia

Desarrollo de los temas estratégicos

Mejoramiento de procesos

Para el excelente desenvolvimiento de una organización es importante la planificación y el control de procesos, convirtiéndose en una estrategia óptima para mejorar la calidad y aumentar el rendimiento de las empresas. Siendo importante dentro los procesos la indagación sobre la percepción del cliente y las distintas posibilidades de mejorar los servicios que reciben.

Para la consolidación de mejores procesos se precisa fortalecer las distintas fuentes de ingresos de la Secretaria de Cultura, Turismo y Deporte, los cuales permitirán establecer procesos óptimos de selección y contratación de personal, logrando contar con un personal competente. Manteniendo programas excelentes para la prestación de servicios apropiados que satisfagan a la comunidad de Barichara, aumentando de esta forma el número de usuarios e inversionistas. Así se logrará reafirmar y mejorar los procesos que se instan en la secretaria.

Mejoramiento de las competencias de personal

Una vez se consoliden las fuentes de ingreso es fundamental trabajar en el recurso humano para la transformación del producto y servicio de calidad que logre satisfacer las expectativas de los clientes, mejorando los procesos de selección, capacitación y evaluación desempeño. Lo cual permitirá un personal idóneo con competencias adecuadas, siendo el punto de partida para crear procesos eficientes en el mejoramiento de las competencias del personal en la organización.

Mejoramiento de escenarios deportivos

La Secretaria de Cultura, Turismo y Deporte con la existencia y gestión de recursos trabajara en la adecuación y mantenimiento de los escenarios deportivos, logrando el correcto funcionamiento y control de los mismos, mediante un plan de mejoramiento, limpieza e higiene de las instalaciones deportivas.

Formalización de alianzas

La formalización de alianzas surge como una iniciativa excelente para la integración de esfuerzos creando sinergias para el mejoramiento de desempeño de las organizaciones. Para consolidarlas es oportuno mejorar y mantener las relaciones externas existentes, al igual que establecer nuevas alianzas entre el sector público y sector privado. Logrando así el fomento y la gestión del deporte en el municipio.

Consolidación del instituto

El Instituto de Deportes y Recreación (INDER) es un ente descentralizado, encargado de fomentar espacios para el deporte, la actividad física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, mediante programas y proyectos que contribuyan a crear y mejorar la cultura deportiva y la calidad de vida de la población.

Con esta estrategia se propende la formalización del INDER en el municipio de Barichara, en donde la Secretaria de Cultura, Turismo y Deporte realice todas las gestiones pertinentes ante INDERSANTANDER y las diferentes instancias para su creación.

C.1.0	Mejorar la satisfacción a la comunidad	Encuesta de satisfacción a la comunidad	Sumatoria de los puntos obtenidos en cada una de las preguntas	65%	70%	75%	85%	Por mejorar <90	Anuales	Secretario Oficina Deporte
			Aceptable 100>x>90							
			Excelente > 100%							
C.1.1 Aumentar la satisfacción de los inversionistas										
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable	
C.1.1	Aumentar la satisfacción de los inversionistas	Medición de la satisfacción de los inversionistas	Sumatoria de los puntos obtenidos en cada una de las preguntas	65%	70%	75%	85%	Por mejorar <90	Anual	Secretaria de deportes
			Aceptable 100>x>90							
			Excelente > 100%							
C.1.2 Aumentar el número de usuarios de la Secretaría										
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable	

C.1.2	Aumentar el número de usuarios de la Secretaria	Captación de usuarios	Sumatoria de todos los usuarios que utilicen los servicios prestados	250 usuario s	350 usuario s	450 usuario s	550 usuario s	Por mejorar <90 Aceptable 100>x>90 Excelente > 100%	semestra 1	Secretario de deportes
C.1.3 Aumentar la satisfacción de los usuarios actuales de la secretaria										
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable	
C.1.3	Aumentar la satisfacción de los usuarios actuales de la secretaria	Captación de usuarios	Sumatoria de todos los usuarios que utilicen los servicios prestados	50%	60%	65%	75%	Por mejorar <90 Aceptable 100>x>90 Excelente > 100%	semestra 1	Secretario de deportes
P.I. 2.0 Contar con mejores programas para prestación del servicio										
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable	
P.I 2.0	Contar con mejores programas para	Gestión de programas	Sumatoria de los programas establecidos	7	10	15	20	Por mejorar <90 Aceptable 100>x>90 Excelente >	Anual	Secretario de deportes

prestación del servicio							100%		
P.I. 2.1 Mantener procesos excelentes a los programas y servicios prestados									
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable
P.I. 2.1 Mantener procesos excelentes a los programas y servicios prestados	Eficacia de los programas	Número de programas que cumplieron con todas las actividades / número de programas X 100	50%	70%	80%	85%	<div style="background-color: #c0392b; color: white; padding: 2px;">Por mejorar <90</div> <div style="background-color: #0072bc; color: white; padding: 2px;">Aceptable 100>x>90</div> <div style="background-color: #9b59b6; color: white; padding: 2px;">Excelente > 100%</div>	Trimestral	Secretario de deportes
P.I. 2.2 Mantener en excelente estado la infraestructura y gestión optima de las instalaciones									
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable
P.I. 2.2 Mantener en excelente estado la infraestructura y gestión optima de las	Conservación De la infraestructura	Cumplimiento del programa de mantenimiento correctivo y preventivo de las instalaciones	50%	70%	80%	90%	<div style="background-color: #c0392b; color: white; padding: 2px;">Por mejorar <90</div> <div style="background-color: #0072bc; color: white; padding: 2px;">Aceptable 100>x>90</div> <div style="background-color: #9b59b6; color: white; padding: 2px;">Excelente > 100%</div>	trimestral	Secretario de deportes

instalaciones									
P.I 2.3 Promocionar y comunicar los productos prestados									
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable
P.I. 2.3 Promocionar y comunicar los productos prestados	Promoción de productos	Numero de campañas de promoción de productos que cumplieron con todas las actividades /número campañas de promoción	90%	90%	90%	90%	<div style="background-color: #d9534f; padding: 2px;">Por mejorar <90</div> <div style="background-color: #0070c0; padding: 2px;">Aceptable 100>x>90</div> <div style="background-color: #6aa84f; padding: 2px;">Excelente > 100%</div>	trimestral	Secretario de deportes
P.I. 2.4 Establecer alianzas para el fomento y gestión del deporte									
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable
P.I. 2.4 Establecer alianzas para el	Aumento de alianzas	Numero de alianzas	1	2	3	4	<div style="background-color: #d9534f; padding: 2px;">Por mejorar <90</div> <div style="background-color: #0070c0; padding: 2px;">Aceptable 100>x>90</div>	Anual	Secretario de deportes

fomento y gestión del deporte								Excelente > 100%		
P.I.2.5 Formalizar el instituto municipal de recreación y deporte										
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable	
P.I.2.5 Formalizar el instituto municipal de recreación y deporte	Cumplimiento de la formalización del Instituto	Porcentaje de cumplimiento de las actividades de formalización	100%				Por mejorar <90 Aceptable 100>x>90 Excelente > 100%	Anual	Secretario de deportes	
A.C 3.0 Contar con excelente personal										
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable	
A.C 3.0 Contar con excelente personal	Capacitación de personal	Personal capacitado/ Personal total X 100	70%	70%	70%	70%	Por mejorar <90 Aceptable 100>x>90 Excelente > 100%	Semestral	Secretario de gobierno	

A.C. 3.1 Establecer el mejor proceso para selección y contratación del personal									
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable
A.C. 3.1	Establecer el mejor proceso para selección y contratación del personal	Nivel de cumplimiento de la formalización del proceso Porcentaje de cumplimiento	100%	-	-	-	Por mejorar <90 Aceptable 100>x>90 Excelente >100%	Anual	Secretario de gobierno
A.C. 3.2 Mantener la cultura de pertenencia del personal de la secretaria									
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable
A.C. 3.2	Mantener la cultura de pertenencia del personal de la secretaria	Medición de cultura de organización al en cuanto a la pertenencia a la secretaria Número de puntos alcanzados en clima organizacion al	42 p	44p	46p	48p	Por mejorar <90 Aceptable 100>x>90 Excelente >100%	Anual	Secretaria de Gobierno
A.C. 3.3 Adecuar los escenarios deportivos para la prestación de los servicios									
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable

							to			
A.C. 3.3	Adecuar los escenarios deportivos para la prestación de los servicios	Gestión de escenarios	Numero de escenarios adecuados	2	4	5	6	Por mejorar <90 Aceptable 100>x>90 Excelente > 100%	Semestra 1	Alcalde
A.C. 3.4 Mejorar el manejo de las relaciones externas										
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable	
A.C. 3.4	Mejorar el manejo de las relaciones externas	Mejoramiento y aumento de relaciones externas	Numero de relaciones existentes más número de nuevas relaciones	2	3	4	5	Por mejorar <90 Aceptable 100>x>90 Excelente > 100%	Anual	Secretario de deportes
F.1 Consolidar las distintas fuentes de ingreso										
Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Estado de cumplimiento	Hz	Responsable	
F.1	Consolidar las distintas fuentes de	Consolidación de fuentes de ingreso	Numero de fuentes de ingreso	2	3	4	5	Por mejorar <90	Anual	Tesorería

fuentes de ingreso										
ingreso										

Formulación de iniciativas estratégicas

P.I.2.0 Contar con los mejores programas para la prestación del servicio											
Objetivo	Programa	Proyecto	Iniciativas	Inductor	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Tiempo	Responsable	Presupuesto
P.I.2.0 Contar con los mejores programas para la prestación del servicio	Promoción y masificación del deporte y la recreación	• Implementación de programas de actividad física y recreación • La educación física para el desarrollo de la calidad de la educación • Promoción y	• Programas anuales de actividad física realizados de manera regular • Actividades de recreación • Programa de actividad física para el adulto mayor • Acompañamiento de	• Disponibilidad de recursos • Compromiso por parte del personal	25%	35%	45%	55%	Anual	Secretaría de Cultura, Turismo, Deporte	100'000,000

		<p>desarrollo deportivo</p> <p>profesionales en deporte en los colegios del municipio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campeonatos en las diferentes disciplinas • Eventos deportivos institucionales • creación de escuelas de formación deportiva • eventos y (o) actividades deportivas para la población en situación de discapacidad 								
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

			d								
			•								
			construcción y								
			mantenimiento de los								
			escenarios deportivos								

Mantener procesos excelentes a los programas y servicios prestados

Objetivo	Programa	Proyecto	Iniciativas	Inductor	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Mantener procesos excelentes a los programas y servicios prestados		Evaluación de procesos y mejora de la gestión operativa de los programas	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación y control de procesos, programas, infraestructura y desempeño del personal: * Encuestas de satisfacción * Sesiones de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> Estimación de recursos Compromiso por parte del personal 	35%	45%	55%	65%	Semestral	Secretaría de Cultura, Turismo, Deporte	10'000,00

Mantener en excelente estado la infraestructura y gestión óptima de las instalaciones											
Objetivo	Programa	Proyecto	Iniciativas	Inductor	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Mantener en excelente estado la infraestructura y gestión óptima de las instalaciones	Plan integral de seguimiento de las instalaciones deportivas existentes.	Plan Director de instalaciones deportivas	<ul style="list-style-type: none"> Crear un cronograma de vigilancia y mantenimiento para cada uno de los escenarios y maquinarias deportivas del municipio. 	estimación de recursos	30%	40%	50%	60%	Semestral	Secretaría de Cultura, Turismo, Deporte	10'00,00

P.I 2.3 Promocionar y comunicar los productos prestados											
Objetivo	Programa	Proyecto	Iniciativas	Inductor	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Tiempo	Responsable	Presupuesto
P.I 2.3 Promocionar y		Estrategia de comunicación institucional	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de 	estimación	30%	45%	55%	65%	Anual	Secretaría de Cultura,	30'00,00

<p>comunicar los productos prestados</p>	<p>integral</p>	<p>protocolos de comunicación asertivos, reales y viables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un manual de procedimientos y procesos claves de capacitación y socialización con el personal en general. • Elaboración de publicidad por medio de redes sociales, folletos, hojas volantes, emisoras y canales de TV locales y 	<p>de recursos</p>	<p>• compromiso por parte del personal</p>					<p>Turismo, Deporte</p>	<p>00</p>
--	-----------------	--	--------------------	--	--	--	--	--	-------------------------	-----------

			nacionales.								
--	--	--	-------------	--	--	--	--	--	--	--	--

P.I. 2.4 Establecer alianzas para el fomento y gestión del deporte

Objetivo	Programa	Proyecto	Iniciativas	Inductor	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Tiempo	Responsable	Presupuesto
P.I. 2.4 Establecer alianzas para el fomento y gestión del deporte	Creación de alianzas estratégicas publico privadas	Plan equilibrado de gestión y aumento de alianzas de apalancamiento de recursos y posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de actores estratégicos con los cuales establecer una relación • Hacer un equilibrio presupuestario • captar recursos económicos internos y externos • Espacios de visibilización y diálogo a nivel 	compro miso por parte del personal	15%	25%	35%	35%	Anual	Secretaría de Cultura, Turismo, Deporte	N/A

			local, regional y nacional								
--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

P.I.2.5 Formalizar el instituto municipal de recreación y deporte

Objetivo	Programa	Proyecto	Iniciativas	Inductor	Me ta 202 0	Me ta 202 1	Me ta 202 2	Me ta 202 3	Tiem po	Responsab le	Pr es up ue sto
P.I.2.5 Formalizar el instituto municipal de recreación y		Creación del INDER MUNICIPAL	Formulación del proyecto Revisión, cartas y autorizaciones Aprobación ente departamental	Compromiso del personal	100%				Anual	Secretaria de cultura, turismo y deporte	N/A

depo											
rte											

A.C 3.0 Contar con excelente personal

Objetivo	Programa	Proyecto	Iniciativas	Inductor	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Tiempo	Responsable	Presupuesto
A.C 3.0 Contar con excelente personal		Excelencia institucional del personal	Definir los objetivos de corto, mediano y largo plazo Garantizar en la política pública la existencia del personal	Estimación de recursos Compromiso del personal	70%	70%	70%	70%	semestral	Secretaría de cultura, turismo y deporte	5'000.000

			idóneo y su permane ncia durante el periodo guberna mental							
			Capacita ción al personal							
			Evaluaci ón y Medición de desempe ño							

A.C. 3.1 Establecer el mejor proceso para selección y contratación del personal

Objetivo	Programa	Proyecto	Iniciativas	Inductor	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Tiempo	Responsable	Presupuesto
A.C. 3.1 Establecer el mejor proceso para selección y contratación del personal		Convocatoria de postulantes competentes	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista preliminar Prueba de conocimiento Prueba psicológica Entrevista final 	Compromiso de las partes	100%				Anual	Secretaría de cultura, turismo y deporte	N/A

A.C. 3.2 Mantener la cultura de pertenencia del personal de la secretaria

Objetivo	Programa	Proyecto	Iniciativas	Inductor	Me	Me	Me	Me	Tiempo	Responsable	Presupuesto
					ta 20 20	ta 20 21	ta 20 22	ta 20 23			
A.C. 3.2 Mantener la cultura de pertenencia del personal de la secretaria		Proyecto de reconocimiento y crecimiento	Constituir un plan de incentivos que estimule a los empleados y mejorar el desempeño laboral	Destinación de recursos	30%	40%	55%	65%	Semestral	Secretaría de cultura, turismo y deporte	5'000.000
			Revisión reiterada de	Compro-miso del personal							

			la estructura organizacional.								
			Socializar permanentemente la misión, visión y objetivos con los empleados.								

A.C. 3.4 Mejorar el manejo de las relaciones externas

Objetivo	Programa	Proyectos	Iniciativas	Inductores	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Tiempo	Responsable	Presupuesto
A.C. 3.4 Mejorar el		Afirmamiento en el manejo de	Reuniones periódicas con aliados	Compromiso por parte de la organizaci	25 %	30 %	35 %	40 %	Anual	Secretaria de cultura, turismo y deporte	N/A

man ejo de las rela cion es exte rmas	relacio nes externa s	estratégic os Participa ción e inclusión a agentes externos Realizaci ón de campañas destinada s a promover y hacer conocer aspectos determin ados de la organizac ión	ón									
---	--------------------------------	--	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

			Eficaci a en la destina ción de recurso s						
			Creaci ón de alianza s privad as						
			Formul ación de proyec tos a entes						

			Nacion ales								
--	--	--	----------------	--	--	--	--	--	--	--	--

8.0 Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

El objetivo general de este trabajo fue diseñar y proponer un Plan Estratégico para la Gestión y Fomento del Deporte, la Recreación y la Actividad Física para la comunidad del Municipio de Barichara que permitiera enfrentar los desafíos de corto, mediano y largo plazo en el área del deporte.

En la elaboración del Plan Estratégico se plantean estrategias que propenden el mejoramiento en términos de efectividad, organización y proyección. Por tanto, una adecuada planeación estratégica, como la estructura sugerida en este modelo, permite conocer la realidad organizacional o situacional pertinente para establecer objetivos reales y correspondencia lógica con su realidad, lo que a su vez posibilita controlar el logro del objetivo propuesto, sobre realizar un diagnóstico organizacional estratégico del actual manejo del municipio referente al fomento del deporte en el municipio de Barichara.

De acuerdo con las carencias y necesidades identificadas en el presente trabajo, se requiere implementar estrategias efectivas para hacer llevar a cabo una reestructuración de las políticas y las acciones encaminadas al mejoramiento de posibilidades de deporte, recreación y actividad

física para la población en general , en donde se implementen políticas y acciones consistentes y coherentes con las dinámicas y tendencias actuales, teniendo en cuenta los cambios y transformaciones sociales, culturales, políticas y deportivas de la población. Por lo cual en la dentro del plan de estrategia se fijan directrices en cuanto a plantear, ofrecer y fortalecer estrategias nuevas que potencialicen la calidad del deporte en el municipio de Barichara.

Dentro del análisis DAFO, se pudo identificar información relevante para la puesta en marcha de los planes de acción y los objetivos estratégicos según los ejes estratégicos a mediano y largo plazo.

Dentro de las debilidades actuales se identifican la falta de definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como la insuficiencia de recursos humanos lo suficientemente capacitados en deporte, la inexistencia de formación específica en el personal, la necesidad en la mejora de los escenarios e infraestructura con la que cuenta actualmente el municipio de Barichara, así como la identificación de amenazas como es la actual carencia de una política deportiva, que posibilite la independencia al programa de gobierno propuesto que no permite la retroalimentación y generación de nuevos enfoques que posibiliten el abordaje y adopción de mecanismos efectivos en pro de la promoción deporte, la recreación y la actividad física. Villamarin, (1997).

En lo que respecta a las oportunidades, se requiere la atención a la demanda en los procesos de formación deportiva y recreativa, así como el aprovechamiento de los recursos naturales existentes en la región. La implementación de nuevos espacios deportivos en la ampliación del municipio, la concepción del deporte como un valor y potencial elemento de desarrollo y bienestar de la comunidad y las futuras generaciones, tanto en el plano promocional como formativo. De igual manera se ve como oportunidad la demanda social de profesionales del

deporte con titulaciones universitarias, las alianzas estratégicas regionales, nacionales e internacionales, la imagen y reconocimiento social en Colombia en materia deportiva.

Dentro de las fortalezas con que cuenta el municipio actualmente se encuentra la participación y el amplio interés por parte del sector privado en el fomento y gestión del deporte, al igual que la creación de actividades de carácter institucional como los juegos deportivos y autóctonos campesinos, programas de intervención colectiva (PIT) y la existencia de nuevos escenarios deportivos en la zona rural del municipio.

8.2 Recomendaciones

Pese a que tanto la Constitución Política de Colombia de 1991, así como la Ley 181 de 1995, y toda la normatividad existente en materia de fomento en el apoyo de las actividades de mejoramiento en materia de deporte, recreación y actividad física, aun no se logran identificar políticas claras a nivel de los municipios en torno a este importante aspecto, lo que crea una brecha entre lo que se promulga en la normatividad frente a los pocos indicadores de mejoramiento en cuanto a participación y mejoramiento en las actividades de promoción del deporte en los municipios colombianos. En este sentido Barichara no es la excepción, por lo que se recomienda la implementación de planes estratégicos en materia de deporte, recreación y actividad física como el que se plantea en el presente trabajo.

Es de igual importancia la designación dentro de las Secretarías de Deporte, de equipos de talento humano, que reciban el adiestramiento y entrenamiento respecto a las políticas existentes, así como la asistencia a talleres, foros y recursos disponibles en los entes y organismos

deportivos, para facilitar la propuesta de planes de desarrollo del deporte y la recreación a nivel municipal.

En referencia a los recursos financieros y materiales que se requieren para el fortalecimiento de los planes de desarrollo estratégico formulados para el desarrollo del sector, se recomienda incrementar la gestión de los recursos financieros, así como el mejoramiento en la administración de los recursos existentes. Lo que propone idear estrategias que permitan el auto-sostenimiento de los escenarios y de los programas puestos en marcha.

Finalmente, la recomendación sobre la planeación del sector de la actividad física, la recreación y el deporte depende fundamentalmente de la preparación e idoneidad del personal, en materia de realizar la adecuada planeación y administración de los recursos, entregando siempre lo mejor de sí en pro de la población que se beneficie de los planes desarrollados en materia de deporte. León, (2000).

9.0 Referencias

Abu, K. y Barghoti, F. (2010). The influence of a health education programmed on healthy lifestyles and practices among university students. *International Journal of Turing Practica*.

Aisamak-León, (2000). Indicadores del Sector de Deporte, la Recreación y la Actividad Física.

Ansoff, I. H. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial (2a Ed.). México: Pearson.

Armijo y Marianela, (2011). Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, publicación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Santiago de Chile.

Banguero, H. (2004), Teoría y práctica de la gestión municipal. En el contexto de un modelo descentralizado de administración pública. Cali, Colombia. Fundesimpa – Cencauca.

Blank, B. L. (2002). La administración de organizaciones: un enfoque estratégico (3a Ed.). Santiago de Cali: Artes Gráficas del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

Blank, L. (1990), La administración de las organizaciones. Un enfoque estratégico. Cali, Colombia: Centro Editorial Universidad del Valle.

Campbell, A. and Nash, L. (1992). “A Sense of Mission: defining direction for the large corporation”. Addison –Wesley. Wakefield.

Cano Flores, M.(2005). Vínculo: academia - industria. Recuperado de:

Cárdenas, T. (2009). Diseño de un cuadro de mando integral (parte i) perspectivas, núm. 23, enero-junio, 2009, pp. 101-114 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado de: http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf

- Chiavenato, I. (2005): Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición, México. Mc. Graw Hill.
- David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- García, Osella,Ugarte. (2016). Planificación estratégica de las instituciones públicas en la cuestión de género. Anagramas, Volumen 8, N° 15, pp. 127-139 - ISSN 1692-2522 - Julio-diciembre de 2009. 146 p. Medellín, Colombia.
- Glueck, W. (1980). Business Policy and Strategic Management, 3rd Ed. McGrawHill , Kogakusha.
- Gómez, F. (2005), Constitución Política de Colombia. Compilada, concordada y anotada. Vigésima primera edición. Bogotá: Editorial Leyer.
- Gómez, L. R. & Balkin B. D. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los Resultados. Buenos Aires. Granica.
- Henderson, N., (1993). Silage additives. Anim. Feed. Sci. Technol., recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/037784019390070Z?via%3Dihub>
- Hormozi, A.; Sutton, G.; McMinn, R. y Lucio, W. (2002): Business Plans For New or Small Businesses: Paving the Path to Success, Management Decision, 40 (8), pp. 755-763. <http://www.uv.mx/nesca/revistas/vinculo.htm>.
- Jaimes,Bravo,Cortina,Pacheco y Quiñonez . (2009). Planeación Estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento & gestión, 26. Universidad del Norte, 191-213. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a09.pdf>

- Kabanoff, B., Waldersee, R. y Cohen, M. (1995). The Academy of Management Journal. Vol. 38, No. 4. Academy of Management. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/256621>
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000): Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona, Gestión 2000.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2000): Administración una Perspectiva Global. Decimo segunda edición, México. Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (1988). Marketing Management. 6ª ed., Nueva Jersey: Prentice - Hall, Englewood Cliffs. . (2003): Los 80 conceptos esenciales de marketing. De la A a la Z, Madrid.
- Larousse, (2005). Recuperado de: <https://www.larousse.es/index.php?opcion=cronologia>
- León, E. A. (2000), Gestión del tiempo libre. Reflexiones para su aplicación en el ámbito territorial. Bogotá: Planeta azul deportes – Coldeportes.
- Menguzato, M. (1991). La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management. España: S.N.
- Mintzberg, (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México: Editorial Pearson Educación. Recuperado de: https://issuu.com/ivanss3/docs/el_proceso_estrategico_-_henry_mint
- Mintzberg, (2006). El proceso estratégico. México: Editorial Pearson Educación.
- Pearson. Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J., Wong, V.; Miquel, S.; Bigné, J.E. y Cámara, D. (2002). Introducción al marketing. 2a edición europea, Madrid: Pearson.
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130 Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México

- Roche, F. (2005). Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. Gestión y Administración Deportiva. Paidotribo.
- Rodriguez, J (2005): Como aplicar la planificación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Quinta Edición, International Thomson, México.
- Rodríguez, J. y Agulló, T. (1999). Estilos de vida, cultura, ocio y tiempo libre de los estudiantes universitarios. Psicothema.
- Sierra, J. (1999) Planeación estratégica básica. Guatemala: s.p.i.
- Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Valenzuela. (2016). Importancia de la Planeación estratégica en las empresas .Monografía. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de estudios a distancia (FAEDIS) Programa de Administración de Empresas Bogotá, D.C. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15416/1/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf>
- Villamarin, S. (1997). La recreación y el deporte en el nuevo municipio colombiano. Popayán: Signa Artes Gráficas.

10.0 Apéndices

Apéndice A. Documento estado de escenarios deportivos del municipio de Barichara



INFORME ESTADO DE LOS DIFERENTES ESCENARIOS DEPORTIVOS MUNICIPIO DE BARICHARA-SANTANDER

DEPENDENCIA	UBICACION	NOMBRE/TIPO DE ESCENARIO	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES
Alcaldía Municipal	Casco urbano	Centro de integración ciudadana	Buen estado	Realizar mantenimiento de pintura y cambió de mallas de las canchas y aros, mejorar la iluminación.
Alcaldía Municipal	Casco urbano	Coliseo puente grande	Buen estado	Realizar mantenimiento de pintura
Alcaldía Municipal	Casco urbano	Cancha sintética parque de los niños	Excelente estado	
Alcaldía Municipal	Cancha alcaldía	Alcaldía municipal	Mal estado	Deterioro pintura, limpieza general, grietas en el piso, falta de iluminación
Colegio Instituto Técnico Aquileo Parra	casco urbano	Cuatro (4) canchas múltiples	Regular estado	Deterioro de pintura y demarcación
Centro educativo Guane	Centro poblado Guane	Cancha múltiple	Mal estado	Deterioro pintura, grietas en la cancha, faltan mallas, tableros y aros
Institución privada Fundación Reserva para la infancia	Vereda llano higueras	Cancha múltiple	Buen estado	Falta demarcación de la cancha de futbol
Cuerpo de bomberos voluntarios	Caso urbano	Cancha múltiple	Mal estado	Grietas en la cancha, deterioro pintura, mallas, tableros y aros

El pueblito más lindo de Colombia

Calle 5 No. 6 - 39 / Conmutador: (+57) 726 7052 / alcaldia@barichara-santander.gov.co
Barichara, Santander



**INFORME ESTADO DE LOS DIFERENTES ESCENARIOS DEPORTIVOS MUNICIPIO
DE BARICHARA-SANTANDER, SECTOR RURAL**

UBICACION	NOMBRE/ TIPO DE ESCENARIO	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES
Vereda carare	Cancha múltiple	Pésimo estado	Deterioro de pintura, tableros, aros, demarcación, grietas en la cancha, invasión del césped sobre la cancha, sin iluminación
Vereda regadillo	Cancha múltiple	Buen estado	<i>Poca iluminación y demarcación.</i>
Vereda Lubigara	Cancha múltiple	Pésimo estado	<i>Falta Pintura, tabla de aros, demarcación, grietas, invasión del césped sobre la cancha, sin iluminación</i>
Vereda Caucho	Cancha múltiple	Regular estado	<i>Deterioro pintura, invasión césped sobre la cancha.</i>
Vereda caraquitas	Cancha múltiple	Buen estado	<i>Deterioro de pintura</i>
Vereda arbolito	Cancha múltiple	Pésimo estado	<i>Pintura, tabla de aros, demarcación, grietas, invasión del césped sobre la cancha, sin iluminación</i>
Vereda San José bajo	cancha múltiple	Pésimo estado	<i>Pintura, tabla de aros, demarcación, grietas, invasión del césped sobre la cancha, sin iluminación</i>

El pueblito más lindo de Colombia

Calle 5 No. 6 - 39 / Conmutador: (+57) 726 7052 / alcaldia@barichara-santander.gov.co
Barichara, Santander



Vereda pino	Cancha múltiple	Pésimo estado	<i>Pintura, tabla de aros, demarcación, grietas, invasión del césped sobre la cancha, sin iluminación</i>
Vereda llano higueras	Cancha múltiple	Regular estado	<i>Pintura, demarcación, invasión del césped sobre la cancha, poca iluminación</i>
Vereda santa helena bajo	Cancha múltiple	Excelente estado	
Vereda paramito	Cancha múltiple 1	Buen estado	Mejorar la iluminación
	Cancha múltiple 2	Pésimo estado	<i>Pintura, demarcación, invasión del césped sobre la cancha, poca iluminación</i>
Vereda san José llano	<i>No posee escenarios</i>		
Vereda salitre	<i>Cancha múltiple</i>	Pésimo estado	<i>Pintura, demarcación, invasión del césped sobre la cancha, no tiene iluminación, no tiene tableros ni aros</i>
Vereda guayabal	<i>Cancha múltiple</i>	Regular estado	<i>Pintura, demarcación, invasión del césped sobre la cancha, no tiene iluminación, no tiene tableros ni aros</i>

El pueblito más lindo de Colombia

Calle 5 No. 6 - 39 / Conmutador: (+57) 726 7052 / alcaldia@barichara-santander.gov.co
Barichara, Santander



Vereda guanenta	Cancha múltiple	Regular estado	Grietas, deterioro pintura, invasión del césped
Vereda chaguete	No posee escenarios		
Vereda San José alto	Cancha múltiple	Excelente estado	Mejorar pintura
Vereda butaregua	Cancha múltiple	Buen estado	Mejorar pintura, aseo general Demarcación y mallas en las arquerías
	Cancha de futbol	Buen estado	
Vereda santa helena	Cancha múltiple	Excelente estado	
Corregimiento de Guane	Cancha múltiple 1	Buen estado	Iluminación total
	Cancha múltiple 2	Mal estado	Deterioro pintura, piso en tableta con grietas, mallas pésimo estado
	Cancha de futbol	Mal estado	Requiere remodelación total.

La presente certificación se expide el día quince (15) de Mayo 2018

JAIRO RANGEL INFANTE
Secretario de Cultura, Turismo y Deporte

El pueblito más lindo de Colombia

Calle 5 No. 6 - 39 / Conmutador: (+57) 726 7052 / alcaldia@barichara-santander.gov.co
Barichara, Santander

Apéndice B. Registro fotográfico de escenarios deportivos públicos y privados de Barichara













	Plan Estratégico para la Gestión y Fomento del Deporte, la Recreación y la Actividad Física para el Municipio de Barichara, Santander
Encuesta	Universidad Santo Tomás

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

EDAD: _____ TELEFONO: _____

NOTA: La información por usted suministrada es de carácter confidencial y será utilizada exclusivamente para los propósitos del proyecto. Las encuestas serán objeto de un manejo especial para garantizar su privacidad. Su nombre no será vinculado de ninguna manera en los resultados que se publiquen en los documentos del proyecto.

Estas preguntas hacen referencia al funcionamiento del servicio del gimnasio en el municipio.

1. **¿Qué opinión tiene del funcionamiento del gimnasio en el municipio?**
2. **¿Qué fortalezas percibe del gimnasio y cuáles son las debilidades del mismo?**
3. **¿Qué percepción tiene de los equipos y horarios con los que cuenta el gimnasio?**
4. **¿Cómo se siente con la atención prestada por parte del personal?**

	Plan Estratégico para la Gestión y Fomento del Deporte, la Recreación y la Actividad Física para el Municipio de Barichara, Santander
Encuesta	Universidad Santo Tomás

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

EDAD: _____ TELEFONO: _____

NOTA: La información por usted suministrada es de carácter confidencial y será utilizada exclusivamente para los propósitos del proyecto. Las encuestas serán objeto de un manejo especial para garantizar su privacidad. Su nombre no será vinculado de ninguna manera en los resultados que se publiquen en los documentos del proyecto.

Estas preguntas hacen referencia al evento realizado anualmente "JUEGOS DEPORTIVOS Y AUTÓCTONOS CAMPESINOS".

1. ¿Qué fortalezas y debilidades percibe de la ejecución de los juegos deportivos?

2. ¿Qué opina de la realización de los juegos deportivos?

3. ¿Considera que la logística y publicidad que realizan es apropiada para el desarrollo del evento?

	Plan Estratégico para la Gestión y Fomento del Deporte, la Recreación y la Actividad Física para el Municipio de Barichara, Santander
Encuesta	Universidad Santo Tomás

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

EDAD: _____ TELEFONO: _____

NOTA: La información por usted suministrada es de carácter confidencial y será utilizada exclusivamente para los propósitos del proyecto. Las encuestas serán objeto de un manejo especial para garantizar su privacidad. Su nombre no será vinculado de ninguna manera en los resultados que se publiquen en los documentos del proyecto.

Estas preguntas hacen referencia a los campeonatos deportivos que se han desarrollado en estos 2 últimos años.

1. **¿Qué fortalezas y debilidades percibe del desarrollo de los campeonatos deportivos?**
2. **¿Cree que son suficientes los campeonatos deportivos que se realizan anualmente en el municipio?**
3. **¿Considera que la logística y publicidad que realizan es apropiada para el desarrollo de los campeonatos?**
4. **¿Qué opina de los incentivos que se les dan a los participantes y ganadores de este tipo de eventos?**
5. **¿Cómo califica el compromiso de los organizadores de los campeonatos?**

Apéndice D .Registro fotográfico entrevistas realizadas a los principales actores del deporte en el municipio.





