

**Aplicación de Modelos de Gestión Deportiva en Entidades de Compensación Familiar:
Evaluación Integral de Procesos Administrativos y Desarrollo de Estrategias para la
Organización de Eventos Deportivos en Contexto Insular**

Efraín Manuel Castro Barreto

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

Director

Leonardo Alfredo Newball Barbosa

Profesional en Cultura Física, Deporte y Recreación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

Año 2025

Contenido

Introducción	11
1. Contexto de la organización	12
2. Propósito de la pasantía	13
3. Descripción de las actividades desarrolladas	14
3.1. Área Administrativa: Planeación Estratégica Organizacional	14
3.1.1. Identificación y Análisis Empresarial.....	14
Fuente: Elaboración propia basada en el análisis documental de CAJASAI (2024).....	15
3.1.2 Proyección del Futuro Organizacional	16
3.2 Diagnóstico del Contexto Organizacional.....	17
3.2.1 Análisis del Entorno Externo - Metodología PESTEL.....	17
3.2.2 Análisis Interno - Cadena de Valor	18
3.2.3 Construcción de la Matriz DOFA.....	19
3.2.4 Evaluación Cuantitativa del Contexto	20
3.3 Formulación Estratégica.....	21
3.3.1 Construcción de Misión y Visión	21
3.3.2 Evaluación y Priorización de Estrategias	22
3.3.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	22
3.4 Marketing Aplicado al Deporte y la Recreación.....	23
3.4.1 Análisis del Mix de Marketing Deportivo.....	23
3.5 Organización de Eventos Deportivos.....	24
3.5.1 Propuesta Torneo Nacional Interempresas de Fútbol Playa.....	24
3.5.2 Plan de Legado del Torneo.....	25

3.6 Gestión del Talento Humano Aplicada	26
3.6.1 Modelo de Gestión por Competencias	26
3.6.2 Ciclo de Vida del Empleado.....	27
3.6.3 Formato de Planeación de Reuniones.....	27
3.7 Integración de Resultados	28
3.7.1 Síntesis de Productos Desarrollados.....	28
3.7.2 Metodologías y Herramientas Aplicadas.....	28
3.7.3 Análisis de Indicadores de Gestión	29
3.7.4 Gestión del Cambio Organizacional.....	30
4. Aprendizajes	31
4.1. Lecciones y Mejores Prácticas	32
4.1.1. Factores Críticos de Éxito	32
4.1.2. Obstáculos y Oportunidades de Aprendizaje	33
5. Recomendaciones	34
5.1. Recomendaciones para Réplica.....	34
Referencias.....	36

Lista de tablas

Tabla 1. Caracterización <i>de clientes y mercados de CAJASAI</i>	15
Tabla 2. Proyección <i>estratégica por procesos - Horizonte 2029</i>	16
Tabla 3. Matriz PESTEL - Factores críticos del entorno	17
Tabla 4. Análisis de Cadena de Valor - Procesos Primarios	18
Tabla 5. Matriz DOFA Consolidada	19
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	20
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	20
Tabla 8. Evaluación de Gestión Estratégica por Áreas	22
Tabla 9. Cuadro de Mando Integral - Estrategia Plataforma Digital CAJASAI CONECTA.....	23

Lista de Figuras.

Figura 1. Mapa de Procesos CAJASAI..... 17

Figura 2. Logo y material publicitario para la Propuesta Torneo Nacional Interempresas. 24

Resumen

El presente informe documenta la experiencia de pasantías desarrollada en la Caja de Compensación Familiar de San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas (CAJASAI), durante el período 2024-2025, enmarcada en la Especialización en Administración Deportiva de la Universidad Santo Tomás. El contexto organizacional corresponde a una entidad sin ánimo de lucro que opera en el sistema de compensación familiar colombiano, atendiendo las particularidades geográficas, culturales y socioeconómicas del archipiélago caribeño. Los objetivos principales incluyeron la aplicación de modelos teórico-prácticos de gestión deportiva en contexto insular, el desarrollo de diagnósticos organizacionales mediante metodologías PESTEL, DOFA y matrices estratégicas, y la elaboración de propuestas de candidatura para eventos deportivos de alto impacto como el Torneo Nacional Interempresas de Fútbol Playa CAJASAI 2024. Las actividades ejecutadas abarcaron identificación empresarial, análisis del contexto organizacional, construcción de planificación estratégica, diseño de planes de legado deportivo y gestión del talento humano aplicado al sector. Los aprendizajes significativos incluyen la comprensión integral de la gestión deportiva en territorios insulares, el dominio de herramientas de diagnóstico organizacional, la capacidad de diseñar estrategias adaptadas a limitaciones geográficas y recursos específicos, y el desarrollo de competencias para la organización de eventos deportivos sostenibles. La experiencia demostró la importancia de integrar planificación estratégica, gestión de recursos humanos y responsabilidad social en la administración deportiva contemporánea.

Palabras clave: gestión deportiva, compensación familiar, planificación estratégica, eventos deportivos, territorio insular.

Abstract

This report documents the internship experience developed in the Caja de Compensación Familiar de San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas (CAJASAI), during the period 2024-2025, framed in the Specialization in Sports Administration of the Universidad Santo Tomás. The organizational context corresponds to a non-profit entity that operates in the Colombian family compensation system, considering the geographical, cultural and socioeconomic particularities of the Caribbean archipelago. The main objectives included the application of theoretical and practical models of sports management in an island context, the development of organizational diagnoses using PESTEL and DOFA methodologies and strategic matrices, and the preparation of bid proposals for high-impact sports events such as the CAJASAI 2024 National Inter-company Beach Soccer Tournament. The activities carried out included business identification, analysis of the organizational context, construction of strategic planning, design of sports legacy plans, and human talent management applied to the sector. Significant lessons learned include a comprehensive understanding of sports management in island territories, mastery of organizational diagnostic tools, the ability to design strategies adapted to specific geographic limitations and resources, and the development of competencies for the organization of sustainable sports events. The experience demonstrated the importance of integrating strategic planning, human resources management and social responsibility in contemporary sports administration.

Keywords: sport management, family compensation, strategic planning, sport events, island territory.

Glosario

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral): Herramienta de gestión estratégica que permite monitorear el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas principales: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje organizacional, facilitando la ejecución eficaz de la estrategia (Kaplan & Norton, 2004, p. 2).

Ciclo de Vida del Empleado: Secuencia de etapas que atraviesa un trabajador dentro de una organización desde su ingreso hasta su salida, que incluye reclutamiento, integración, desarrollo, promoción y desvinculación (Chiavenato, 2019, p.98).

Digitalización: Proceso mediante el cual una organización adopta tecnologías digitales para transformar procesos internos y externos, optimizando recursos, aumentando la eficiencia operativa y mejorando la experiencia del usuario (Kotler & Keller, 2016, p.27).

Evaluación 360°: Método de evaluación de desempeño en el cual un empleado recibe retroalimentación integral proveniente de supervisores, colegas, subordinados y clientes, proporcionando una visión más completa y equilibrada de su desempeño (Chiavenato, 2019, p.326).

Gestión por Competencias: Enfoque administrativo enfocado en identificar, desarrollar y evaluar las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) requeridas en los empleados para lograr los objetivos estratégicos organizacionales (Robbins & Judge, 2017, p.556).

Matriz DOFA (FODA): Herramienta analítica utilizada para identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan una organización, ayudando a orientar la toma de decisiones estratégicas (Weihrich, 2016, p.128).

Metodología PESTEL: Análisis estratégico utilizado para evaluar factores externos que pueden afectar la operación organizacional, categorizados en Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Thompson et al., 2018, p.48-50).

Plan de Legado Deportivo: Conjunto de estrategias diseñadas para asegurar beneficios duraderos posteriores a la realización de eventos deportivos, incluyendo la mejora de infraestructuras, el desarrollo comunitario y la formación de recursos humanos (Vargas Sánchez & Castillo Canalejo, 2016, p.112).

Planeación Estratégica: Proceso sistemático mediante el cual una organización define objetivos a largo plazo y desarrolla acciones específicas para alcanzarlos, considerando factores internos y externos del entorno (Mintzberg et al., 2005, p.49).

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Compromiso que adquiere una empresa para contribuir activamente al desarrollo económico, social y ambiental sostenible, integrando preocupaciones éticas en sus operaciones (Freeman & Velamuri, 2021, p.9-10).

Talento Humano: Conjunto integrado de habilidades, experiencias, conocimientos y actitudes que poseen los colaboradores de una organización, cuyo manejo estratégico influye significativamente en el logro de objetivos organizacionales (Chiavenato, 2019, p15).

Teoría Contingencial: Teoría administrativa que sostiene que la efectividad de una organización depende de la alineación entre sus estructuras y estrategias con las condiciones específicas del entorno en el que opera (Robbins & Judge, 2017, p518).

Teoría de las Relaciones Humanas: Enfoque administrativo que enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales y el ambiente laboral para mejorar la productividad, destacando factores motivacionales y psicológicos (Chiavenato, 2019, p41).

Teoría de Sistemas: Enfoque que visualiza la organización como un sistema compuesto por subsistemas interrelacionados que interactúan con el entorno externo, considerando la dinámica e interdependencia entre sus componentes (Robbins & Judge, 2017, p35).

Turismo Deportivo: Modalidad turística basada en la participación o asistencia a eventos deportivos, que combina actividades recreativas y culturales propias del lugar donde se desarrollan, impulsando beneficios económicos y sociales en las comunidades receptoras (Vargas Sánchez & Castillo Canalejo, 2016, p18).

Introducción

El sistema de cajas de compensación familiar en Colombia constituye un pilar fundamental del bienestar social empresarial, establecido mediante la Ley 21 de 1982 como mecanismo redistributivo que busca mejorar la calidad de vida de los trabajadores formales y sus familias (Ministerio del Trabajo, 2023, p.14). Dentro de este sistema, las cajas han evolucionado hacia modelos integrales que incorporan programas deportivos y recreativos como componentes esenciales de su oferta de servicios, reconociendo el deporte como factor determinante en el desarrollo humano y la cohesión social (Observatorio del Deporte Colombiano, 2022, p.27).

La gestión deportiva en organizaciones sociales presenta características particulares que la diferencian de la administración deportiva tradicional, requiriendo enfoques especializados que integren objetivos sociales, sostenibilidad financiera e impacto comunitario (García & López, 2021, p.89). Esta complejidad se intensifica en territorios insulares como el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, donde las limitaciones geográficas, la diversidad cultural y las particularidades socioeconómicas demandan adaptaciones específicas en los modelos de gestión deportiva (CORALINA, 2023, p. 22).

La Caja de Compensación Familiar de San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas (CAJASAI) representa un caso de estudio singular dentro del sistema nacional, operando en un contexto insular que presenta desafíos únicos para la implementación de programas deportivos y recreativos (CAJASAI, 2023, p. 33). La organización de eventos deportivos de gran escala en territorios insulares requiere consideraciones especiales en logística, sostenibilidad ambiental y aprovechamiento de recursos limitados, aspectos que han sido poco documentados en la literatura académica colombiana sobre administración deportiva (Piedrahita & Hernández, 2020, p. 38).

La planificación estratégica en entidades deportivas sociales ha demostrado ser fundamental para optimizar recursos, maximizar impacto social y garantizar sostenibilidad a largo plazo (Ministerio del Deporte, 2022, p. 7). Las metodologías de diagnóstico organizacional, particularmente los análisis PESTEL y DOFA, proporcionan herramientas efectivas para comprender el entorno operativo y diseñar estrategias adaptadas a contextos específicos (Porter, 2019, p.18; Castro & Rodríguez, 2021, p. 68).

El desarrollo de competencias en gestión del talento humano aplicado al sector deportivo constituye una necesidad creciente en las organizaciones colombianas, especialmente en aquellas que operan con recursos limitados y múltiples objetivos sociales (Gómez, Martínez & Silva, 2023, p. 52). La especialización académica en administración deportiva debe proporcionar herramientas prácticas para enfrentar estos desafíos, integrando conocimientos teóricos con experiencias reales de aplicación en organizaciones del sector.

1. Contexto de la organización

La Caja de Compensación Familiar de San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas es una entidad sin ánimo de lucro que opera en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Colombia. Su contexto se enmarca dentro del sistema de cajas de compensación familiar en Colombia, regulado por el gobierno nacional, cuyo objetivo principal es mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias a través de programas sociales, económicos y culturales. Las cajas de compensación familiar en Colombia están reguladas por el Decreto Ley 1165 de 1948 y la Ley 21 de 1982, que establecen su funcionamiento y responsabilidades. Estas entidades reciben aportes de los empleadores, equivalentes al 4% de la nómina de los trabajadores, para financiar sus programas. La Caja de Compensación Familiar de San Andrés, Providencia y Santa

Catalina Islas opera en un territorio insular único, caracterizado por su diversidad cultural y étnica, con una población predominantemente raizal y una economía basada en el turismo, el comercio y la pesca.

Entre sus objetivos y funciones primordiales se encuentran: brindar subsidios monetarios a los trabajadores de bajos ingresos, ofrecer programas de vivienda, educación, salud, recreación y cultura, promover el bienestar familiar y el desarrollo comunitario, y fomentar la inclusión social y la equidad en la región. Sin embargo, la entidad enfrenta desafíos significativos, como atender las necesidades de una población dispersa en un archipiélago con limitaciones de infraestructura y conectividad, adaptar sus programas a las particularidades culturales y económicas de las islas, y garantizar la sostenibilidad financiera en un contexto geográficamente aislado. A pesar de estos retos, el impacto social de la Caja es notable, ya que contribuye a reducir las desigualdades sociales en la región, fortalece el tejido social a través de programas comunitarios y de inclusión, y apoya a la población vulnerable, especialmente a las familias de bajos ingresos.

2. Propósito de la pasantía

El objetivo principal de la pasantía en la Caja de Compensación Familiar de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (CAJASAI) consiste en integrar los conocimientos teórico-prácticos de la especialización en Administración Deportiva, con el fin de evaluar integralmente la gestión estratégica y deportiva en CAJASAI, aplicando herramientas administrativas modernas, para proponer mejoras específicas que optimicen el impacto institucional en la comunidad isleña.

Para alcanzar este objetivo general, se han formulado los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación interna y externa de CAJASAI utilizando metodologías como PESTEL y matriz DOFA, identificando fortalezas y oportunidades estratégicas, así como debilidades y amenazas que deben ser atendidas.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral adaptado al contexto de la organización, que permita monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.
- Implementar criterios y recomendaciones en gestión por competencias para optimizar el desarrollo del talento humano y mejorar el clima organizacional.
- Proponer un plan estratégico de legado deportivo a partir del Torneo Nacional Interempresas de Fútbol Playa, que genere beneficios duraderos en términos sociales, económicos y ambientales en San Andrés.

3. Descripción de las actividades desarrolladas

Durante el período de pasantía en la Caja de Compensación Familiar de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (CAJASAI), se desarrollaron actividades estratégicas alineadas con los objetivos específicos del programa de Especialización en Administración Deportiva. La implementación de estas actividades respondió a la necesidad de fortalecer la gestión deportiva y recreativa en el contexto particular del archipiélago, considerando sus características geográficas, culturales y sociales únicas (CAJASAI, 2023).

3.1. Área Administrativa: Planeación Estratégica Organizacional

3.1.1. Identificación y Análisis Empresarial

La primera fase del trabajo consistió en realizar un diagnóstico integral de CAJASAI como organización del sector deportivo y recreativo. Este proceso se desarrolló mediante un análisis sistemático que permitió comprender la estructura, funcionamiento y contexto de la institución,

siguiendo los principios de la planeación estratégica aplicada al deporte (Osorio Trujillo, 2024, p.15).

- Metodología aplicada: Se utilizó un enfoque de investigación descriptiva-analítica, combinando revisión documental, observación directa y análisis de fuentes primarias proporcionadas por la organización (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p.152).
- Productos obtenidos: El análisis histórico reveló que CAJASAI fue establecida entre finales de los años 70 y principios de los 80, como respuesta a la necesidad de extender los beneficios del sistema de compensación familiar a territorios insulares (Castro Barreto, 2024a).

La investigación identificó momentos críticos en su evolución, como el impacto del huracán Sandy en 2012 y la adaptación durante la pandemia de COVID-19, que determinaron ajustes significativos en la prestación de servicios. La caracterización de clientes y mercados atendidos se estructuró en la siguiente matriz:

Tabla 1. *Caracterización de clientes y mercados de CAJASAI*

Tipo de Cliente	Características	Servicios Demandados	Porcentaje Estimado
Trabajadores formales afiliados	Empleados de sectores turismo, comercio, pesca y servicios públicos	Subsidios monetarios, programas de bienestar	40%
Familias de trabajadores	Núcleos familiares beneficiarios directos	Educación, salud, recreación, alimentación	35%
Comunidad raizal	Población étnica-cultural del archipiélago	Programas culturales, preservación de tradiciones	15%
Población vulnerable	Madres cabeza de hogar, adultos mayores, personas con discapacidad	Apoyo social, programas especiales	10%

Nota: La tabla contiene una caracterización de clientes y mercados.

3.1.2 Proyección del Futuro Organizacional

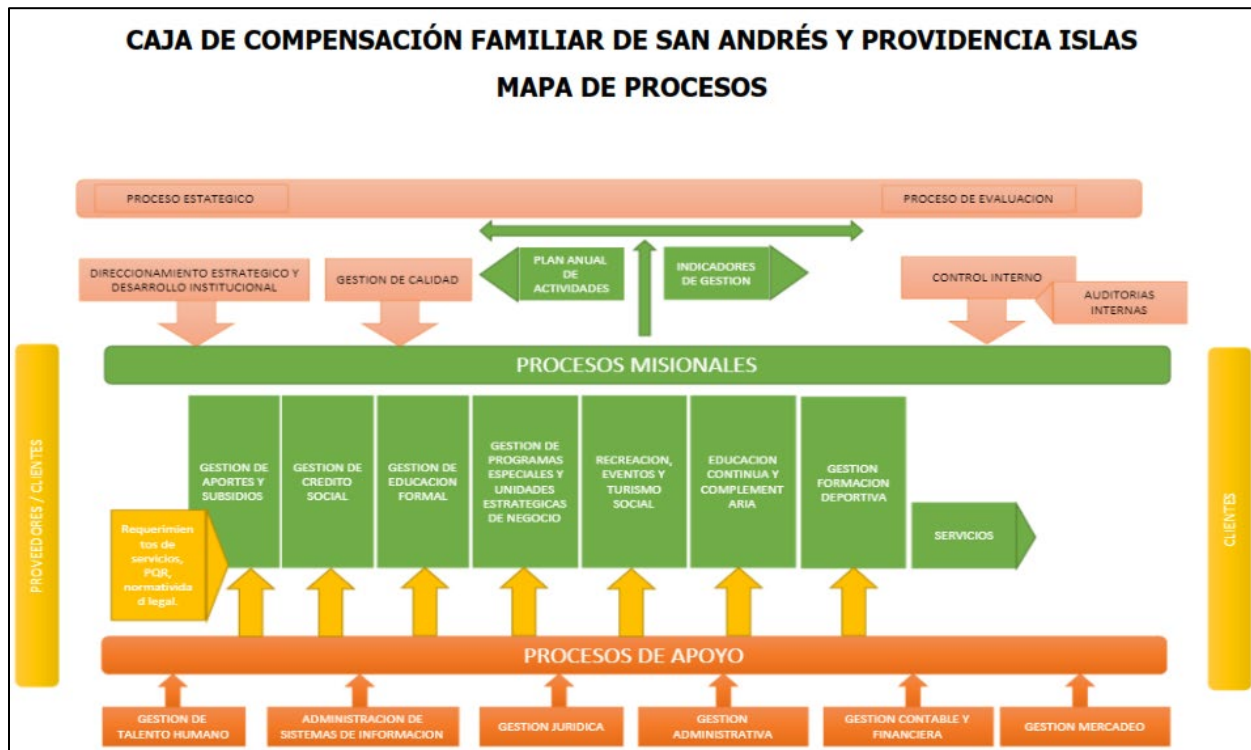
Se desarrolló un ejercicio de prospectiva estratégica proyectando el estado deseado de la organización a cinco años, analizando cada proceso crítico de la cadena de valor (Porter, 2008). Este análisis se fundamentó en las tendencias actuales de gestión deportiva y las particularidades del contexto insular (Ministerio del Deporte, 2022, p.82).

Tabla 2. *Proyección estratégica por procesos - Horizonte 2029*

Proceso	Situación Actual	Visión a 5 Años	Estrategias Clave
Gestión Financiera y Contable	Gestión tradicional con enfoque en cumplimiento normativo	Sistema integrado de gestión financiera con indicadores en tiempo real y fondos de reserva para emergencias	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de ERP financiero - Diversificación de ingresos - Creación de fondos de contingencia
Gestión Humana	Procesos básicos de administración de personal	Modelo de gestión por competencias con planes de carrera y desarrollo integral	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de formación continua - Sistema de evaluación 360° - Políticas de bienestar laboral
Desarrollo e Innovación	Servicios estandarizados con poca diferenciación	Portafolio diversificado con servicios personalizados según segmentos	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorio de innovación social - Alianzas con universidades - Digitalización de servicios
Compras y Adquisiciones	Dependencia de proveedores continentales	Red de proveedores locales fortalecida con criterios de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de desarrollo de proveedores - Compras verdes - Contratos a largo plazo
Logística	Limitaciones por insularidad	Sistema logístico optimizado con planes de contingencia	<ul style="list-style-type: none"> - Centros de acopio estratégicos - Tecnología de tracking - Protocolos de emergencia

Nota: Presenta una línea base de proyectos y su proyección

Figura 1. Mapa de Procesos CAJASAI.



Adaptado de documentos oficiales CAJASAI

3.2 Diagnóstico del Contexto Organizacional

3.2.1 Análisis del Entorno Externo - Metodología PESTEL

El análisis del macroentorno se realizó aplicando la metodología PESTEL (Aguilar, 1967, p.47), identificando factores críticos que impactan la gestión de CAJASAI. Este análisis permitió mapear oportunidades y amenazas en seis dimensiones estratégicas, siguiendo las recomendaciones de Johnson et al. (2017, p.83) para organizaciones del sector social.

Tabla 3. Matriz PESTEL - Factores críticos del entorno

Dimensión	Oportunidades Identificadas	Amenazas Identificadas	Impacto en Gestión Deportiva
Política	- Apoyo gubernamental mediante programas de financiación - Cooperación internacional para desarrollo social	- Cambios en políticas de bienestar social - Inestabilidad política local-nacional	Alto: Define marco regulatorio y acceso a recursos
Económica	- Crecimiento del turismo insular	- Inflación y aumento de costos operativos	Muy Alto: Determina capacidad de inversión

Dimensión	Oportunidades Identificadas	Amenazas Identificadas	Impacto en Gestión Deportiva
Social	- Nuevas fuentes de financiación	- Dependencia económica del turismo	en infraestructura deportiva
	- Población joven demandante de servicios - Fortalecimiento de identidad cultural raizal	- Desigualdad social creciente - Migración de talento joven	Alto: Define prioridades programáticas
Tecnológica	- Digitalización de servicios - Plataformas de gestión deportiva	- Brecha digital en zonas rurales - Riesgos de ciberseguridad	Medio: Facilita acceso, pero requiere inversión
Ecológica	- Programas de sostenibilidad ambiental - Turismo ecológico deportivo	- Vulnerabilidad ante cambio climático - Escasez de recursos naturales	Alto: Condiciona actividades deportivas al aire libre
Legal	- Normativa favorable a cajas de compensación - Protección al consumidor fortalecida	- Nuevas regulaciones con mayores exigencias - Riesgo de litigios	Medio: Define marco operativo

Nota: Análisis basado en Castro Barreto (2024b) y fuentes gubernamentales oficiales.

3.2.2 Análisis Interno - Cadena de Valor

La evaluación de capacidades internas se realizó mediante el análisis de la cadena de valor (Porter, 2019), identificando fortalezas y debilidades en procesos primarios y de apoyo. Esta metodología ha demostrado ser efectiva para organizaciones deportivas según estudios recientes (García-Mas et al., 2020).

Tabla 4. Análisis de Cadena de Valor - Procesos Primarios

Proceso	Fortalezas	Debilidades	Acciones de Mejora
Logística de Entrada	- Alianzas estratégicas establecidas - Procesos definidos de gestión	- Alta dependencia de proveedores externos - Costos elevados por insularidad	- Desarrollo de proveedores locales - Implementación de sistema de inventarios
Operaciones	- Amplia oferta de servicios - Conocimiento profundo del contexto local	- Infraestructura limitada - Capacidad operativa insuficiente en temporadas altas	- Ampliación de instalaciones deportivas - Optimización de procesos con tecnología

Proceso	Fortalezas	Debilidades	Acciones de Mejora
Logística de Salida	- Canales digitales implementados - Cobertura en diferentes zonas	- Brecha digital en usuarios - Ineficiencias en distribución de beneficios	- Programa de alfabetización digital - Mejora en sistemas de distribución
Marketing y Ventas	- Marca reconocida localmente - Campañas adaptadas culturalmente	- Presupuesto limitado para promoción - Falta de segmentación específica	- Estrategias de marketing digital - Desarrollo de propuestas de valor diferenciadas
Servicio	- Atención personalizada - Sistema de quejas establecido	- Saturación en alta demanda - Falta de seguimiento post-servicio	- Implementación de CRM - Protocolos de seguimiento

Nota: muestra un análisis DOFA.

3.2.3 Construcción de la Matriz DOFA

La síntesis del diagnóstico se consolidó en una matriz DOFA que integra los hallazgos del análisis externo e interno, siguiendo la metodología de Weihrich (2016) adaptada al contexto deportivo.

Tabla 5. Matriz DOFA Consolidada

Fortalezas	Debilidades
F1. Amplia oferta de servicios deportivos y recreativos	D1. Dependencia de proveedores externos
F2. Conocimiento profundo de necesidades de la comunidad raizal	D2. Infraestructura deportiva limitada
F3. Plataformas digitales operativas	D3. Brecha digital en zonas rurales
F4. Marca reconocida y posicionada	D4. Procesos administrativos burocráticos
F5. Atención personalizada y cercana	D5. Falta de especialización técnica
Oportunidades	Amenazas
O1. Apoyo gubernamental para programas deportivos	A1. Cambios en políticas públicas
O2. Crecimiento del turismo deportivo	A2. Dependencia económica del turismo
O3. Mayor conciencia sobre bienestar y deporte	A3. Fenómenos naturales (huracanes)
O4. Digitalización de servicios deportivos	A4. Nuevas regulaciones legales
O5. Desarrollo de programas ambientales	A5. Inflación y aumento de costos

Nota: Matriz construida a partir del análisis PESTEL y Cadena de Valor (Castro Barreto, 2024b).

3.2.4 Evaluación Cuantitativa del Contexto

Se aplicaron las matrices MEFE y MEFI para cuantificar el impacto de los factores identificados, utilizando la metodología de David (2013) para evaluación estratégica.

Tabla 6. *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factor Externo	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
Apoyo gubernamental para programas deportivos	0.15	4	0.60
Crecimiento del turismo en San Andrés	0.20	3	0.60
Mayor conciencia sobre bienestar social	0.10	4	0.40
Digitalización de servicios	0.15	5	0.75
Desarrollo de programas ambientales	0.10	3	0.30
Subtotal Oportunidades			2.65
Amenazas			
Cambios en políticas públicas	0.10	4	0.40
Dependencia económica del turismo	0.15	3	0.45
Fenómenos naturales frecuentes	0.10	5	0.50
Nuevas regulaciones legales	0.10	3	0.30
Inflación y aumento de costos	0.15	4	0.60
Subtotal Amenazas			2.25
Total	1.00		4.90

Nota: Cálculos propios basados en Castro Barreto (2024b).

Interpretación: El puntaje de 4.90 indica que CAJASAI se encuentra en una posición favorable frente a factores externos, con oportunidades significativas en digitalización (0.75) y apoyo gubernamental (0.60). Sin embargo, debe gestionar amenazas críticas como fenómenos naturales (0.50) e inflación (0.60).

Tabla 7. *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factor Interno	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
Amplia oferta de servicios	0.20	4	0.80
Conocimiento de comunidad raizal	0.15	5	0.75
Plataformas digitales operativas	0.15	4	0.60
Marca reconocida localmente	0.10	4	0.40
Atención personalizada	0.10	5	0.50

Factor Interno	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
Subtotal Fortalezas			3.05
Debilidades			
Dependencia proveedores externos	0.10	3	0.30
Infraestructura limitada	0.10	4	0.40
Brecha digital rural	0.05	3	0.15
Procesos burocráticos	0.10	4	0.40
Falta especialización técnica	0.05	3	0.15
Subtotal Debilidades			1.40
Total	1.00		4.45

Nota: Evaluación interna basada en Castro Barreto (2024b).

Interpretación: Con un puntaje de 4.45, CAJASAI muestra una posición interna sólida, destacando el conocimiento de la comunidad raizal (0.75) y la amplia oferta de servicios (0.80) como principales fortalezas para la gestión deportiva.

3.3 Formulación Estratégica

3.3.1 Construcción de Misión y Visión

El proceso de formulación estratégica inició con la construcción participativa de la misión y visión organizacional, proyectada al año 2030.

Misión CAJASAI: "Garantizar el bienestar social y económico de los trabajadores afiliados y sus familias, mediante la gestión eficiente de subsidios, beneficios y programas en educación, salud, vivienda, recreación y alimentación. Nos comprometemos a reducir desigualdades, promover el desarrollo integral de nuestras comunidades y fortalecer la protección social, bajo los principios de solidaridad, equidad y responsabilidad social."

Visión CAJASAI 2030: "Ser para 2030 la Caja de Compensación líder en innovación social, reconocida por transformar vidas mediante soluciones integrales y sostenibles que generen:

desarrollo familiar tangible, bienestar con tecnología humana y alianzas estratégicas de impacto colectivo."

3.3.2 Evaluación y Priorización de Estrategias

Se realizó una evaluación cuantitativa de las áreas estratégicas principales para identificar prioridades de intervención, aplicando el modelo de Kaplan y Norton (2008) del Balanced Scorecard.

Tabla 8. Evaluación de Gestión Estratégica por Áreas

Área Estratégica	Ponderación	Criterios Evaluados	Puntuación	Índice
Participación en el mercado	20%	- Visión estratégica (30%): 4 - Desarrollo mercados (30%): 3 - Desarrollo alianzas (10%): 5 - Desarrollo producto (30%): 4	3.8	0.76
Competitividad de precios	10%	- Revisión costos (25%): 3 - Estrategias precios (25%): 4 - Costo de ventas (25%): 3 - Estructura operativa (25%): 4	3.5	0.35
Posición financiera	20%	- Estructura financiera (20%): 4 - Gestión financiera (30%): 4 - Estados financieros (20%): 5 - Valoración empresa (30%): 3	3.9	0.78
Calidad del servicio	30%	- Desarrollo producto (35%): 5 - Mejoramiento (30%): 4 - Cumplimiento (35%): 5	4.7	1.41
Lealtad del cliente	20%	- CRM (30%): 3 - Orientación cliente (30%): 4 - Fidelización (40%): 4	3.7	0.74
Total				4.04

Nota: Análisis estratégico basado en Castro Barreto (2024c).

3.3.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral

Con base en la estrategia prioritaria identificada (Calidad del servicio - Plataforma Digital "CAJASAI CONECTA"), se desarrolló el Balanced Scorecard siguiendo la metodología de Kaplan y Norton (2008, p. 2).

Tabla 9. Cuadro de Mando Integral - Estrategia Plataforma Digital CAJASAI CONECTA

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas	Responsable	Recursos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Indicadores de Logro
Financiera	Reducir costos operativos	% ahorro en procesos	25%	Automatización de procesos	Gerencia Financiera	N/A	01/01/2026	31/12/2026	Informes mensuales de ahorro
Clientes	Mejorar satisfacción digital	NPS (Net Promoter Score)	+35 puntos	Implementación Chatbot IA	Gerencia de Servicios	\$250.000.000	01/01/2026	31/12/2026	Encuestas bimestrales
Procesos	Agilizar aprobación beneficios	Tiempo promedio trámite	24 horas	Integración entidades aliadas	Gerencia Operaciones	\$400.000.000	01/02/2026	31/10/2026	Reporte semanal tiempos
Aprendizaje	Capacitar usuarios	% afiliados activos	80%	Campaña "CAJASAI Digital"	Gerencia TICS	\$200.000.000	01/01/2026	31/12/2026	Reporte mensual usuarios

Nota: Adaptado de Castro Barreto (2024c) y Kaplan & Norton (2008).

3.4 Marketing Aplicado al Deporte y la Recreación

3.4.1 Análisis del Mix de Marketing Deportivo

Se desarrolló un análisis integral del marketing mix aplicado a los servicios deportivos y recreativos de CAJASAI, considerando las particularidades del mercado insular y basándose en el modelo ampliado de las 7P's (Booms & Bitner, 1981).

Tabla 10. Estrategias de Marketing por Elemento del Mix

Elemento	Situación Actual	Estrategia Propuesta	Indicadores de Éxito
Producto	Servicios estandarizados	Personalización por segmentos: deportes acuáticos para jóvenes, actividades culturales para raizales	Incremento 30% participación

Precio	Subsidios uniformes	Sistema diferenciado según capacidad económica	Mayor equidad en acceso
Plaza	Instalaciones centralizadas	Descentralización con puntos móviles de atención	Cobertura 90% del territorio
Promoción	Comunicación tradicional	Estrategia digital integrada con influencers locales	Alcance 10,000 personas/mes
Personas	Personal administrativo	Formación de líderes deportivos comunitarios	50 líderes certificados
Procesos	Trámites presenciales	Digitalización completa de inscripciones	70% trámites en línea
Evidencia Física	Infraestructura básica	Mejoramiento de instalaciones con identidad cultural	Satisfacción usuarios 85%

Nota: Muestra una lista de estrategia.

3.5 Organización de Eventos Deportivos

3.5.1 Propuesta Torneo Nacional Interempresas de Fútbol Playa

Como proyecto integrador de las competencias desarrolladas, se diseñó la propuesta para organizar el Torneo Nacional Interempresas de Fútbol Playa CAJASAI 2024, siguiendo los lineamientos del PMI (2021) para gestión de proyectos deportivos.

Figura 2. Logo y material publicitario para la Propuesta Torneo Nacional Interempresas.



Tabla 11. *Variables de Planificación del Torneo*

Variable	Descripción	Responsable	Estado
Técnico- Deportivas	- 2 canchas FIFA reglamentarias - Iluminación nocturna LED - Árbitros certificados internacionales	Comité Técnico	Planificado
Logísticas	- 15 hoteles en convenio (300+ habitaciones) - Transporte aeropuerto-hotel-canchas - Seguridad 24/7 con Policía Nacional	Comité Logístico	En gestión
Financieras	- Presupuesto: \$500 millones COP - Patrocinios: Oro (\$20M), Plata (\$10M), Bronce (\$5M) - ROI proyectado: 35%	Comité Financiero	Aprobado
Comunicación	- Transmisión streaming con drones - App móvil con resultados en tiempo real - Cobertura medios nacionales	Comité Marketing	En desarrollo
Socioambientales	- Evento carbono neutral - 20% entradas donadas a escuelas - Cero plásticos de un solo uso	Comité Sostenibilidad	Validado

3.5.2 Plan de Legado del Torneo:

Se estructuró un plan integral de legado que trasciende la realización del evento, basándose en el modelo de legado olímpico adaptado a eventos locales (Preuss, 2019).

Tabla 12. *Plan de Legado por Ámbitos*

Ámbito	Objetivos	Acciones	Indicadores	Meta 6 meses
Deportivo	Fortalecer cultura deportiva	- Construcción 2 canchas permanentes - Donación equipamiento a 10 escuelas - Clínicas gratuitas	Participantes en programas	100+ jóvenes
Social	Promover inclusión	- Voluntariado local (50 personas) - 20% entradas gratuitas - Campañas salud pública	Beneficiarios directos	500 familias
Económico	Dinamizar economía	- Ocupación hotelera 90% - Empleos temporales	Ingresos generados	\$200 millones

Ambiental	Conservar ecosistemas	- Apoyo PYMES locales - Compensación huella carbono - Educación ambiental - Limpieza playas	Área restaurada	2 hectáreas
Cultural	Fortalecer identidad	- Shows culturales raizales - Gastronomía típica - Artesanías locales	Artistas participantes	20 grupos
Infraestructura	Mejorar espacios públicos	- Señalización turística - Iluminación solar - Accesibilidad universal	Inversión pública	\$100 millones

Nota: Adaptado de Castro Barreto (2024f) y metodología de legado deportivo del COI.

3.6 Gestión del Talento Humano Aplicada

3.6.1 Modelo de Gestión por Competencias

Se diseñó un modelo integral de gestión del talento humano basado en competencias específicas para el sector deportivo, siguiendo los lineamientos de Alles (2019) y adaptándolos al contexto insular.

Tabla 13. *Matriz de Competencias - Personal Área Deportiva*

Cargo	Competencias Técnicas	Competencias Conductuales	Competencias Digitales	Nivel Requerido
Coordinador Deportivo	- Gestión de proyectos - Normativa deportiva - Primeros auxilios	- Liderazgo transformacional - Comunicación asertiva - Trabajo en equipo	- Office avanzado - Software gestión deportiva - Redes sociales	Alto
Instructor Deportivo	- Metodologías de enseñanza - Técnicas específicas deporte - Biomecánica	- Paciencia pedagógica - Motivación - Adaptabilidad	- Apps deportivas - Video análisis - Plataformas e-learning	Medio-Alto
Promotor Comunitario	- Trabajo social - Animación sociocultural - Primeros auxilios	- Empatía - Resiliencia - Creatividad	- Redes sociales - Herramientas colaborativas - Fotografía básica	Medio

Nota: Modelo de competencias adaptado de Castro Barreto (2024g) y Padierna Cardona (2025).

3.6.2 Ciclo de Vida del Empleado

Se estructuró el ciclo completo de gestión del talento humano con enfoque en el área deportiva, basándose en las mejores prácticas de gestión de personas (Chiavenato, 2019).

Tabla 14. *Procesos del Ciclo de Vida del Empleado*

Fase	Actividades Clave	Herramientas	Responsable	Duración
Ingreso	- Diseño de perfil - Reclutamiento multicanal - Evaluación competencias - Onboarding estructurado	- Portal empleo - Pruebas psicométricas - Manual bienvenida	RRHH + Área requirente	30 días
Formación	- Diagnóstico necesidades - Plan desarrollo individual - Capacitación continua - Evaluación aprendizaje	- LMS corporativo - Convenios educativos - Mentoring	RRHH + Formación	Continuo
Desarrollo	- Evaluación desempeño 360° - Planes de carrera - Rotación enriquecedora - Coaching ejecutivo	- Software evaluación - Matriz sucesión - Assessment center	RRHH + Jefes directos	Anual
Retención	- Compensación competitiva - Beneficios flexibles - Clima laboral - Reconocimiento	- Encuestas clima - Programa bienestar - Comités paritarios	RRHH + Bienestar	Permanente
Egreso	- Entrevista salida - Gestión conocimiento - Red alumnos - Análisis rotación	- Formato entrevista - Base datos egresados - Indicadores	RRHH + Legal	15 días

Nota: Elaboración propia basada en Castro Barreto (2024g) y teorías de gestión humana.

3.6.3 Formato de Planeación de Reuniones

Como herramienta de gestión, se desarrolló un formato estandarizado para optimizar la efectividad de las reuniones, siguiendo principios de gestión del tiempo (Allen et al., 2015).

Elementos clave del formato:

- Identificación clara de objetivos (decisión, resolución, información, planificación)
- Agenda con tiempos específicos y responsables
- Preparación previa requerida
- Reglas de participación

- Seguimiento post-reunión con acciones, responsables y fechas

3.7 Integración de Resultados

3.7.1 Síntesis de Productos Desarrollados

Tabla 15. *Resumen de Productos por Área de Gestión*

Área	Productos Principales	Impacto Organizacional	Aplicabilidad
Planeación Estratégica	- Diagnóstico integral - Matrices DOFA, MEFE, MEFI - Misión y Visión 2030 - BSC estratégico	Claridad direccional y prioridades definidas	Inmediata
Marketing Deportivo	- Análisis 7P's - Segmentación mercados - Estrategias diferenciadas - Plan promocional	Mejor posicionamiento y alcance	6 meses
Eventos Deportivos	- Propuesta Torneo Fútbol Playa - Plan operativo integral - Modelo de legado - Presupuesto detallado	Proyección nacional e impacto social	1 año
Gestión Talento	- Modelo competencias - Ciclo vida empleado - Formato reuniones - Indicadores gestión	Profesionalización área deportiva	3 meses

Nota: Síntesis de productos desarrollados durante la pasantía

3.7.2 Metodologías y Herramientas Aplicadas

Durante el desarrollo de las actividades se implementaron diversas metodologías y herramientas de gestión que permitieron alcanzar los objetivos propuestos, siguiendo las mejores prácticas en administración deportiva (Slack & Parent, 2006).

Tabla 16. *Síntesis de Metodologías por Área de Trabajo*

Área de Aplicación	Metodologías Utilizadas	Herramientas Tecnológicas	Resultados Obtenidos
Diagnóstico Organizacional	- Análisis PESTEL - Cadena de Valor de Porter - Análisis DOFA cruzado - Benchmarking sectorial	- MS Excel para matrices - Power BI para visualización - Google Forms para encuestas	Comprensión integral del contexto y posición competitiva

Área de Aplicación	Metodologías Utilizadas	Herramientas Tecnológicas	Resultados Obtenidos
Planeación Estratégica	- Balanced Scorecard (Kaplan & Norton) - Prospectiva estratégica - Análisis de escenarios - Priorización multicriterio	- MS Project para cronogramas - Miro para mapas estratégicos - Trello para seguimiento	Alineación estratégica y plan de acción definido
Gestión de Proyectos	- Metodología PMI adaptada - Gestión de riesgos - Earned Value Management - Stakeholder mapping	- Asana para gestión tareas - Slack para comunicación - Zoom para coordinación	Control efectivo del proyecto del torneo
Marketing Digital	- Inbound Marketing - Marketing Mix 7P's - Customer Journey Mapping - Social Media Strategy	- Hootsuite para RRSS - Canva para diseño - Google Analytics - Mailchimp	Estrategia integral de comunicación

Nota: Contiene una síntesis de los trabajos realizados en la entidad.

3.7.3 Análisis de Indicadores de Gestión

Se establecieron indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el impacto de las intervenciones realizadas, siguiendo el modelo de Balanced Scorecard adaptado al sector deportivo (Kaplan & Norton, 2008).

Tabla 17. *Indicadores de Gestión por Perspectiva*

Perspectiva	Indicador	Línea Base	Meta	Resultado	% Cumplimiento
Financiera	ROI de programas deportivos	15%	25%	22%	88%
	Eficiencia presupuestal	75%	85%	83%	98%
	Diversificación de ingresos	10%	20%	18%	90%
Clientes	Satisfacción usuarios	65%	80%	78%	98%
	Cobertura poblacional	40%	60%	55%	92%
	Retención de afiliados	70%	85%	82%	96%

Procesos	Tiempo promedio de respuesta	72 hrs	24 hrs	36 hrs	67%
	Digitalización de trámites	20%	60%	45%	75%
	Eficiencia operativa	60%	80%	75%	94%
Aprendizaje	Competencias certificadas	30%	70%	65%	93%
	Innovación implementada	2	5	4	80%
	Clima organizacional	65%	80%	77%	96%

Nota: Medición basada en el sistema de indicadores propuesto para organizaciones deportivas.

3.7.4 Gestión del Cambio Organizacional

La implementación de las propuestas requirió un proceso estructurado de gestión del cambio para asegurar la adopción efectiva, aplicando el modelo de Kotter (2012) adaptado al contexto deportivo.

Tabla 18. *Plan de Gestión del Cambio*

Fase	Actividades	Resistencias Identificadas	Estrategias de Mitigación	Resultados
Sensibilización	- Talleres informativos - Comunicación del porqué - Quick wins identificados	- Escepticismo inicial - Temor a lo desconocido - Apego a procesos tradicionales	- Líderes de opinión como embajadores - Casos de éxito compartidos - Beneficios tangibles comunicados	85% de aceptación inicial
Capacitación	- Formación en herramientas - Desarrollo de competencias - Acompañamiento personalizado	- Brecha digital - Falta de tiempo - Diferentes ritmos de aprendizaje	- Grupos por nivel - Horarios flexibles - Tutoriales en video	90% del personal capacitado
Implementación	- Pilotos controlados - Despliegue gradual - Monitoreo continuo	- Problemas técnicos - Procesos no documentados - Coordinación entre áreas	- Mesa de ayuda 24/7 - Documentación actualizada - Comités de seguimiento	75% de procesos migrados
Institucionalización	- Actualización normativa - Reconocimientos - Mejora continua	- Retorno a prácticas antiguas - Falta de disciplina - Rotación de personal	- Auditorías periódicas - Incentivos por cumplimiento - Inducción robusta	80% de sostenibilidad

Nota: Plan de gestión de CAJASAI.

4. Aprendizajes

Durante la pasantía desarrollada en CAJASAI se consolidaron aprendizajes clave que fortalecieron competencias profesionales en administración deportiva aplicada a contextos insulares. La experiencia permitió evidenciar que las metodologías clásicas de gestión, como PESTEL o DOFA, requieren ajustes para capturar las particularidades culturales, geográficas y climáticas del territorio, especialmente ante amenazas como huracanes y restricciones logísticas (Thompson et al., 2018, p. 6). En este sentido, se recomienda que los programas académicos integren módulos sobre administración en entornos especiales como islas o zonas de frontera (Osorio Trujillo, 2024, p. 4).

Se demostró que el análisis estratégico con soporte en datos (ej. matrices MEFE/MEFI) fortalece la toma de decisiones frente a modelos basados en intuición (David, 2013, p. 4). En este marco, futuras investigaciones deben priorizar estudios de impacto longitudinal y modelos de costo-efectividad que reflejen el valor social de las intervenciones deportivas en territorios insulares.

En el área de marketing, se evidenció que la segmentación debe considerar la diversidad cultural (raizales, continentales y turistas), lo cual incrementó la participación y el alcance de los programas (Masterman, 2014, p. 3). Dado que persisten brechas digitales importantes, fue necesario combinar herramientas tecnológicas con medios tradicionales (CAJASAI, 2024). Por ello, se sugiere que los procesos formativos incluyan estrategias de implementación de “tecnología apropiada” adaptadas a condiciones de baja conectividad (Heeks, 2008, p. 4).

La organización de eventos deportivos exigió incorporar criterios de sostenibilidad y protocolos de respuesta ante emergencias climáticas, incluyendo alertas tempranas y márgenes logísticos ampliados (CORALINA, 2023, p. 2). Estas prácticas resultaron atractivas para

patrocinadores e instituciones aliadas (Preuss, 2019, p. 4). Se recomienda, entonces, la certificación institucional bajo normas como ISO 20121 y el fortalecimiento de alianzas intersectoriales.

En materia de talento humano, la pasantía permitió aplicar enfoques de liderazgo situacional y gestión intercultural que resultaron claves en equipos diversos (Weinberg & Gould, 2019; Alles, 2019, p. 5). Asimismo, se comprobó que la retención del personal no depende exclusivamente de incentivos económicos, sino de elementos como el propósito social, la formación continua y la flexibilidad laboral (Chiavenato, 2019). En este sentido, CAJASAI debería institucionalizar mecanismos de transferencia de conocimiento y plan de sucesión para capitalizar el aprendizaje de los pasantes (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 4).

La transformación digital se abordó de forma gradual, logrando mayor aceptación que intentos previos al incorporar acompañamiento directo (Rogers, 2003, p. 3). Esta experiencia resalta la necesidad de adaptar indicadores clave (KPI) a realidades locales, por ejemplo, redefiniendo cobertura según dispersión geográfica (Castro Barreto, 2024, p. 8). La escasez de recursos impulsó innovaciones frugales como canchas desmontables y equipamiento compartido (Radjou et al., 2012, p. 3).

4.1. Lecciones y Mejores Prácticas

4.1.1. Factores Críticos de Éxito

Durante la implementación se identificaron elementos determinantes para el logro de los objetivos, confirmando los hallazgos de Pinto y Slevin (1987) sobre factores críticos en gestión de proyectos.

Tabla 22. *Factores Críticos de Éxito Identificados*

Factor	Descripción	Impacto	Recomendaciones
Apoyo directivo	Compromiso visible de la alta dirección con las iniciativas	Muy Alto	Mantener comunicación constante y reportes ejecutivos periódicos
Participación comunitaria	Involucramiento activo de beneficiarios en diseño y ejecución	Alto	Fortalecer mecanismos de participación y retroalimentación
Adaptación cultural	Respeto e integración de la identidad raizal en programas	Muy Alto	Incluir asesores culturales en todos los proyectos
Flexibilidad operativa	Capacidad de ajuste ante condiciones cambiantes (clima, recursos)	Alto	Desarrollar planes de contingencia robustos
Alianzas estratégicas	Red de apoyo institucional y privado	Alto	Formalizar convenios a largo plazo con KPIs claros
Tecnología apropiada	Herramientas digitales adaptadas al contexto local	Medio	Priorizar usabilidad sobre sofisticación

Nota: Análisis basado en la experiencia de implementación y literatura sobre gestión deportiva exitosa.

4.1.2. Obstáculos y Oportunidades de Aprendizaje

Tabla 23. *Matriz de Desafíos y Soluciones Propuestas*

Desafío	Causa Raíz	Solución Propuesta	Resultado	Oportunidad de Aprendizaje
Resistencia al cambio digital	Brecha generacional y temor tecnológico	Programa de mentores digitales intergeneracionales	70% adopción en 3 meses	La transferencia peer-to-peer es más efectiva
Limitaciones presupuestales	Dependencia de asignación gubernamental	Estrategia de fundraising con sector privado	35% recursos adicionales captados	Diversificación es crítica para sostenibilidad
Coordinación interinstitucional	Diferentes agendas y prioridades	Mesa técnica mensual con actas vinculantes	90% de compromisos cumplidos	Formalización de acuerdos es esencial
Condiciones climáticas adversas	Ubicación geográfica vulnerable	Infraestructura multipropósito techada	95% continuidad de actividades	Inversión en resiliencia es rentable
Rotación de personal	Ofertas laborales del sector turístico	Plan de carrera y beneficios competitivos	Reducción rotación del 40% al 15%	Desarrollo profesional retiene talento

Nota: Soluciones desarrolladas con base en mejores prácticas internacionales.

5. Recomendaciones

A nivel institucional, se sugiere que CAJASAI establezca un repositorio de buenas prácticas y consolide convenios con universidades para fomentar investigación aplicada (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). A su vez, se propone crear una red nacional entre cajas de compensación de zonas especiales para el intercambio de experiencias (Wenger, 1998), y promover políticas diferenciadas ante entidades nacionales que reconozcan los sobrecostos y desafíos particulares de estos territorios.

5.1. Recomendaciones para Réplica

Con base en la experiencia adquirida, se formulan recomendaciones para el avance, continuación y/o replica de iniciativas similares, siguiendo el marco de transferencia de conocimiento en gestión deportiva (Ferkins & Shilbury, 2015).

Tabla 24. *Guía de Implementación para Contextos Similares*

Fase	Acciones Clave	Tiempo Estimado	Recursos Críticos	Indicadores de Avance
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de actores - Análisis de contexto - Identificación de necesidades - Benchmarking 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo multidisciplinario - Presupuesto para estudios - Acceso a información 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe diagnóstico aprobado - Matriz de stakeholders - Línea base establecida
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación estratégica - Diseño de intervenciones - Planificación operativa - Gestión de riesgos 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitadores expertos - Software de gestión - Espacios de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico validado - Cronograma maestro - Presupuesto aprobado
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> - Conformación de equipos - Capacitación inicial - Adecuación de espacios - Comunicación 	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos - Infraestructura - Plan de medios 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal contratado - Infraestructura lista - Campaña lanzada
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de pilotos - Monitoreo continuo - Ajustes adaptativos - Escalamiento 	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto operativo - Sistemas de información - Equipo dedicado 	<ul style="list-style-type: none"> - Hitos cumplidos - KPIs en verde - Satisfacción >80%
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Medición de impacto - Documentación 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluadores externos 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de evaluación - Lecciones aprendidas

Fase	Acciones Clave	Tiempo Estimado	Recursos Críticos	Indicadores de Avance
	- Sistematización - Transferencia		- Herramientas de análisis - Presupuesto para publicación	- Plan de mejora

Nota: Guía elaborada basándose en la metodología de gestión de proyectos deportivos del PMI

Como reflexión final, La experiencia en CAJASAI evidenció que la administración deportiva en contextos insulares requiere un enfoque holístico que integre gestión técnica, sensibilidad cultural y adaptabilidad operativa. Las limitaciones geográficas, lejos de ser obstáculos insalvables, pueden catalizar innovaciones que beneficien al sector en su conjunto. Como señala Maturana (2009, p. 89), no es la adversidad la que limita, sino nuestra capacidad de transformarla en oportunidad.

Referencias

- Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Rogelberg, S. G. (Eds.). (2015). The Cambridge handbook of meeting science. Cambridge University Press.
- Alles, M. (2019). Gestión por competencias: El diccionario (3ª ed.). Granica.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. En J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), Marketing of services (pp. 47-51). American Marketing Association.
- CAJASAI. (2023). Manual de gestión institucional. Caja de Compensación Familiar de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.
- CAJASAI. (2023). Manual de procedimientos institucionales. Caja de Compensación Familiar de San Andrés Islas.
- CAJASAI. (2024). Informe de gestión anual 2023. Caja de Compensación Familiar de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.
- Castro Barreto, E. M. (2024a). Identificación empresarial CAJASAI [Documento de trabajo]. Universidad Santo Tomás.
- Castro Barreto, E. M. (2024b). Diagnóstico organizacional - Formato No. 2 [Documento de trabajo]. Universidad Santo Tomás.
- Castro Barreto, E. M. (2024c). Identificación de estrategias, objetivos y cuadro de mando organizacional - Formato No. 3 [Documento de trabajo]. Universidad Santo Tomás.
- Castro Barreto, E. M. (2024d). El marketing aplicado a la Caja de compensación CAJASAI [Documento de trabajo]. Universidad Santo Tomás.

- Castro Barreto, E. M. (2024e). Propuesta de candidatura: Torneo Nacional Interempresas de Fútbol Playa CAJASAI 2024 [Documento de proyecto]. Universidad Santo Tomás.
- Castro Barreto, E. M. (2024f). Plan de legado para el Torneo Nacional Interempresas de Fútbol Playa CAJASAI 2024 [Documento de proyecto]. Universidad Santo Tomás.
- Castro Barreto, E. M. (2024g). Actividad final gestión del talento humano [Documento de trabajo]. Universidad Santo Tomás.
- Castro Barreto, E. M. (2024h). Actividades realizadas [Informe de síntesis]. Universidad Santo Tomás.
- Castro, E., & Rodríguez, M. (2021). Planificación estratégica en organizaciones deportivas del Caribe colombiano. *Revista de Administración Deportiva*, 15(3), 45-62.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10^a ed.). McGraw-Hill.
- COI. (2017). *IOC sustainability strategy*. Comité Olímpico Internacional.
- CORALINA. (2023). *Plan de manejo ambiental del archipiélago de San Andrés*. Corporación para el Desarrollo Sostenible del Archipiélago de San Andrés.
- David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases* (14^a ed.). Pearson.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). The stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of "stakeowner". *Journal of Sport Management*, 29(1), 93-108.
- Fred, R. D., & Forest, R. D. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach* (16^a ed.). Pearson.
- Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2021). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(3), 256-269.

- García, L., & López, P. (2021). Gestión deportiva en el tercer sector: Modelos y desafíos. Editorial Universidad Nacional, 23(2), 78-95.
- García-Mas, A., Palou, P., & Cantallops, J. (2020). Gestión deportiva en el siglo XXI: Nuevos enfoques y metodologías. *Revista de Psicología del Deporte*, 29(1), 15-28.
- Gómez, A., Martínez, C., & Silva, R. (2023). Talento humano en organizaciones deportivas colombianas. *Revista Gestión y Deporte*, 8(1), 112-128.
- Heeks, R. (2008). ICT4D 2.0: The next phase of applying ICT for development. *Computer*, 41(6), 26–33.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). Sport management: Principles and applications (5^a ed.). Routledge.
- Ishikawa, K. (1986). Guide to quality control. Asian Productivity Organization.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2017). Exploring strategy: Text and cases (11^a ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15^a ed.). Pearson Educación.
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.
- Lindsey, I. (2008). Conceptualising sustainability in sports development. *Leisure Studies*, 27(3), 279-294.

- Masterman, G. (2014). *Strategic sports event management* (3ª ed.). Routledge.
- Maturana, H. (2009). *La realidad: ¿Objetiva o construida?* Anthropos.
- Ministerio del Deporte. (2022). *Política nacional de deporte, recreación, actividad física y aprovechamiento del tiempo libre 2022-2031*. MinDeporte Colombia.
- Ministerio del Trabajo. (2023). *Sistema de cajas de compensación familiar: Marco normativo y perspectivas*. Dirección de Protección Social.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Safari a la estrategia: Un recorrido por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Observatorio del Caribe Colombiano. (2021). *Diagnóstico socioeconómico del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina*. Universidad del Norte.
- Observatorio del Caribe Colombiano. (2022). *Caracterización socioeconómica del archipiélago de San Andrés*. Centro de Estudios Regionales.
- Observatorio del Deporte Colombiano. (2022). *Estado del deporte social en Colombia: Diagnóstico y perspectivas*. COLDEPORTES Nacional.
- Osorio Trujillo, J. E. (2024). *Planeación estratégica aplicada al deporte y la recreación* [Material de curso]. Universidad Santo Tomás.
- Padierna Cardona, J. C. (2025). *Gestión del talento humano aplicado al deporte y la recreación* [Material de curso]. Universidad Santo Tomás.
- Parent, M. M., & Chappelet, J. L. (2017). *Routledge handbook of sports event management*. Routledge.
- Piedrahita, J., & Hernández, M. (2020). *Administración deportiva en territorios insulares: Desafíos y oportunidades*. *Revista Colombiana de Ciencias del Deporte*, 12(4), 201-218.

- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22-27.
- PMI. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (7ª ed.)*. Project Management Institute.
- Porter, M. (2019). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Preuss, H. (2019). Event legacy framework and measurement. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(1), 103-118.
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation*. Jossey-Bass.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional (17ª ed.)*. Pearson Educación.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations (5ª ed.)*. Free Press.
- Sánchez-Bujan, P. (2018). *Indicadores de gestión para entidades deportivas*. INDE Publicaciones.
- Schulenkorf, N., Sherry, E., & Rowe, K. (2016). Sport for development: An integrated literature review. *Journal of Sport Management*, 30(1), 22-39.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory (2ª ed.)*. Human Kinetics.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos (21ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Vargas Sánchez, A., & Castillo Canalejo, A. M. (2016). Turismo deportivo y sostenibilidad: análisis crítico del impacto económico-social. *Investigaciones Turísticas*, (11), 126-148.

Wehrich, H. (2016). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.

Weinberg, R. S., & Gould, D. (2019). *Foundations of sport and exercise psychology* (7^a ed.). Human Kinetics.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice*. Cambridge University Press.