

Plan Prospectivo Estratégico del Instituto Departamental del Deporte de Boyacá
“Indeportes Boyacá” 2021 - 2031

Neydu Tovar Pinzón

Trabajo de posgrado para optar al título de Especialista en Administración Deportiva

Director

Dr. Darío Alfonso Sierra Arias

Mg en Mercado Agroindustrial

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

Facultad de Cultura Física

Especialización en Administración Deportiva

2021

Contenido

	Pág.
Introducción	13
1. Plan Prospectivo Estratégico del Instituto Departamental del Deporte de Boyacá	14
1.1 Planteamiento del Problema	14
1.2 Justificación del Planteamiento del Problema	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
2. Marco Teórico.....	16
2.1 Prospectiva y Planeación	16
2.1.1 La Prospectiva esta Definida como:	16
2.1.2 Prospectiva Estratégica	19
2.1.3 Objetivos de la Prospectiva Estratégica?	19
2.1.4 Características de la Prospectiva Estratégica	19
2.1.5 Aplicaciones de la Prospectiva Estratégica.....	20
2.1.6 ¿Por qué la Importancia de la Prospectiva?	22
2.1.7 La Administración Estratégica en Organizaciones	23
2.1.8 Organizaciones y Departamentos Gubernamentales	23
2.1.9 Declaración de la Visión y la Misión.....	24
2.1.10 Componentes de la Declaración de la Misión.....	25
2.1.11 Objetivos a Largo Plazo.....	26

2.1.12 Estrategias	27
2.1.13 Árbol de Competencias.....	27
2.1.14 Análisis Estructural.....	29
2.1.15 Que es una Variable	30
2.1.16 Identificación de Variables y Delimitación del Sistema.....	31
2.1.17 Localización de las Relaciones en la Matriz del Análisis Estructural	31
2.1.18 Descripción de Relaciones entre las Variables	31
2.1.19 Búsqueda de las Variables Claves a través del Método MICMAC	32
2.1.20 Identificación de las Variables Clave con el MICMAC	33
2.1.21 Que es un Escenario?	33
2.1.22 Elaboración de Escenarios	34
2.1.23 Método de Impacto Cruzado Probabilístico – SMIC.....	35
2.1.24 Árbol de Pertinencia	35
2.1.25 Matriz de Fortalezas-Debilidades- Oportunidades-Amenazas (FODA).....	36
2.1.26 Oportunidades y Amenazas Externas	37
2.1.27 Fortalezas y Debilidades Internas	38
2.2 Marco de Referencia Aplicado al Sector.	39
2.2.1 Que es el Deporte.....	39
2.2.2 Que es la Recreación.....	39
2.2.3 Que es el Aprovechamiento del Tiempo Libre	39
2.2.4 Que es la Educación Física	40
2.2.5 Que es el Deporte Formativo.	40
2.2.6 Que es el Deporte Social Comunitario.....	40

2.2.7 Que es el Deporte Universitario.....	40
2.2.8 Que es el Deporte Asociado.....	41
2.2.9 Que es el Deporte Competitivo.....	41
2.2.10 Que es el Deporte de Alto Rendimiento	41
2.2.11 Que es el Deporte Aficionado.....	42
2.2.12 Que es el Deporte Profesional.....	42
2.2.13 Derecho Social	42
3. Reseña Histórica del Sistema Objeto del Estudio.....	43
4. Capitulo Planeación Estratégica	45
4.1 Definición del Sistema.....	45
4.1.1 Misión	45
4.1.2 Visión.....	46
4.1.3.Filosofía	48
4.1.4 Competencias Esenciales.....	48
4.1.5.Matriz de Macro Segmentación	50
4.1.6.Postura Ética	51
4.2 Análisis Interno	51
4.2.1 Árbol de Competencias.....	51
4.2.2 Evaluación de Factores Internos y Análisis del Resultado	60
4.2.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI..	60
4.2.3 Listado de Variables Internas.....	63
4.2.4 Análisis Tendencial de Variables Endógenas	65

4.3	Análisis del Entorno del Sector (fuentes secundarias).....	74
4.3.1	Análisis Sectorial con base en Fuentes Secundarias (referencias).....	74
4.4	Análisis del Macro Entorno	85
4.4.1	Pestel	85
4.4.2	Evaluación de Factores Externos	92
4.5	Postura Estratégica de la Organización.....	97
4.5.1	Matriz Interna-Externa.....	97
4.5.2	Matriz Peyea	99
4.6	Formulación de la Estrategia	102
4.6.1	Estrategia Genérica Competitiva de la Organización	104
4.6.2	Matriz de Planeación Estratégica – MPEC.....	104
5.	Prospectiva.....	114
5.1	Análisis Estructural.....	114
5.1.1	Listado de Variables Internas y Externas.....	115
5.1.2	Software MICMAC	118
5.1.2.1	Matriz de Evaluación	118
5.1.2.2	Características de la Matriz.....	118
5.1.2.3	Plano de Influencias Directas.....	119
5.1.2.4	Plano de Influencias Indirectas	120
5.1.2.5	Plano de Desplazamientos	121
5.1.3	Listado de Variables Estratégicas	122

5.1.3.1 Descripción de Variables Estratégicas.....	122
5.2 Diseño y Construcción de Escenarios.....	124
5.2.1 Software SMIC	124
5.2.1.1 Presentación de Escenarios Probables, en Histograma por Grupo.	126
5.2.1.1.1 Presentación de Escenarios Probables, en Histograma por Experto.....	129
5.2.1.2. Descripción Causa-Efecto del Escenario más Probable, Escenario Pesimista, Escenario Optimista, Escenario Deseable.....	139
5.3 Construcción del Escenario Apuesta	142
5.3.1 Construcción del Árbol de Pertinencias.....	142
5.3.1.1 Matriz Rice.....	143
5.3.2 Formulación de acciones estratégicas.....	143
5.3.2.1. Importancia y Gobernabilidad de la Variable Estratégica Juegos Nacionales	145
5.3.2.2 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Estratégica Planeación.....	147
5.3.2.3 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Estratégica Escuelas de Formación.	149
5.3.2.4 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Estratégica Alta Dirección	151
5.3.2.5 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Estratégica Presupuesto.....	153
5.3.2.6 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Estratégica Juegos Intercolegiados	155
5.3.3. Matriz IGO (priorización por horizonte de tiempo de acciones estratégicas)	156
5.3.4. Consolidación del Árbol de Pertinencias.....	157
6. Conclusiones	161
7. Recomendaciones	162
Referencias.....	163

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Visión Mega y planeación estratégica</i>	46
Tabla 2. <i>Análisis de la Visión</i>	47
Tabla 3. <i>Filosofía de la empresa</i>	48
Tabla 4. <i>Competencias esenciales de la empresa</i>	48
Tabla 5. <i>Árbol de Competencias</i>	52
Tabla 6. <i>Matriz de evaluación de factores internos -MEFI</i>	61
Tabla 7. <i>Análisis Tendencial de Variables endógenas</i>	65
Tabla 8. <i>Cronología Juegos Deportivos Nacionales y Paranales de Colombia</i>	80
Tabla 9. <i>Histórico de participación de Boyacá en los juegos Nacionales</i>	84
Tabla 10. <i>Pestel – Análisis macro entorno</i>	88
Tabla 11. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).</i>	94
Tabla 12. <i>Calificación Matriz Peyea.</i>	100
Tabla 13. <i>Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.</i>	108
Tabla 14. <i>Listado de Variables Internas y Externas</i>	115
Tabla 15. <i>Escenario Optimista</i>	139
Tabla 16. <i>Escenario Pesimista.</i>	140
Tabla 17. <i>Escenario mas Probable.</i>	141
Tabla 18. <i>Escenario mas deseado.</i>	142
Tabla 19. <i>Juegos Nacionales.</i>	143
Tabla 20. <i>Planeación</i>	146
Tabla 21. <i>Escuelas de Formación.</i>	148

Tabla 22. <i>Alta Dirección</i>	150
Tabla 23. <i>Presupuesto</i>	152
Tabla 24. <i>Juegos Intercolegiados</i>	154
Tabla 25. Consolidación del árbol de pertinencias	157

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Matriz de Macrosegmentación</i>	50
Figura 2. <i>Postura Ética</i>	51
Figura 3. <i>Grafica Mefi</i>	63
Figura 4. <i>Representación Matriz Interna – Externa.</i>	98
Figura 5. <i>Representación Grafica Matriz PEYEA</i>	101
Figura 6. <i>Estrategia Genérica Competitiva</i>	104
Figura 7. <i>Matriz de Evaluación MICMAC</i>	118
Figura 8. <i>Características de la Matriz</i>	118
Figura 9. <i>Plano de Influencias Directas</i>	119
Figura 10. <i>Plano de Influencias Indirectas.</i>	120
Figura 11. <i>Plano de Desplazamientos.</i>	121
Figura 12. <i>Histograma de Escenarios por grupo de expertos</i>	127
Figura 13. <i>Histograma de Escenarios por experto (Prospero Chaparro Álvarez)</i>	129
Figura 14. <i>Histograma de Escenarios por experto (Darwin Franck Duran Herrera)</i>	131
Figura 15. <i>Histograma de Escenarios por experto (Neydu Tovar Pinzón).</i>	133
Figura 16. <i>Histograma de Escenarios por experto (Lisa Marie Cortés Castelblanco).</i>	135
Figura 17. <i>Histograma de Escenarios por experto (Clara Inés Sanabria Velásquez)</i>	137
Figura 18. <i>Evaluación IGO variable estratégica juegos nacionales</i>	145
Figura 19. <i>Evaluación IGO variable estratégica planeación.</i>	147
Figura 20. <i>Evaluación IGO variable estratégica escuelas de formación.</i>	149
Figura 21. <i>Evaluación IGO variable estratégica alta dirección.</i>	151

Figura 22. *Evaluación IGO variable estratégica presupuesto.* 153

Figura 23. *Evaluación IGO variable estratégica juegos intercolegiados* 155

Resumen

El Instituto Departamental "Indeportes Boyacá", es una entidad descentralizada de la gobernación del departamento de Boyacá, su propósito fundamental es el de fomentar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, dentro de su estructura cuenta con programas de deporte formativo, deporte asociado y deporte social y comunitario, los cuales benefician la población boyacense a través del desarrollo de diferentes programas. quizás, uno de los mas relevantes con el pasar del tiempo ha sido la participación del departamento en los Juegos Deportivos nacionales, realizados cada 4 años y los cuales determinan el nivel competitivo de sus deportistas, así como también el posicionamiento deportivo entre los departamentos.

En la actualidad se encuentra entre los 5 departamentos mas competitivos del país. sin embargo, en las dos ediciones pasadas ha venido desmejorando su nivel competitivo lo que conlleva un descenso en comparación con la posición ocupada en los juegos deportivos nacionales del año 2008 y 2012 respectivamente.

El propósito principal de la elaboración de este Plan Prospectivo es la identificación de las principales variables estratégicas claves para definir un escenario probable con un horizonte de tiempo de aplicación hacia el año 2031, para lo cual se evaluaron los datos mediante el software Mic Mac y Smic.

Palabras Claves: Plan prospectivo Estratégico, variables, expertos, juegos nacionales, escenarios.

Abstract

The Departmental Institute "Indeportes Boyacá, is a decentralized entity of the government of the department of Boyacá, its main purpose is to promote the practice of sports, recreation and the use of free time, within its structure has training sports programs , associated sports and social and community sports, which would benefit the Boyacá population through the development of different programs. Perhaps, one of the most relevant over time has been the participation of the department in the national Sports Games, held every 4 years and which determine the competitive level of its athletes, as well as the sports positioning between departments.

It is currently among the 5 most competitive departments in the country. However, in the past two editions it has been deteriorating its competitive level, which entails a decrease compared to the position occupied in the national sports games of 2008 and 2012 respectively.

The main purpose of the elaboration of this Prospective Plan is the identification of the main key strategic variables to define a probable scenario with a time horizon of application towards the year 2031, for which the data were evaluated using the Mic Mac and Smic software.

Keywords: Strategic prospective plan, variables, experts, national games, scenarios.

Introducción

El Instituto Departamental de deporte de Boyacá “Indeportes Boyacá” es un ente descentralizado de la gobernación de Boyacá, es el encargado de establecer políticas y programas para el fomento del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en jurisdicción del departamento de Boyacá. Así mismo hace parte del sistema nacional del deporte como Ente Departamental y/o territorial rector del deporte.

Por su naturaleza jurídica y a pesar de contar con autonomía administrativa durante varias décadas desde su creación, le surgen cambios de administración dado que la dirección depende de decisiones gubernamentales lo que conlleva a la interrupción de los procesos deportivos desde lo formativo hasta lo competitivo.

Por lo descrito anteriormente es importante contar con un Plan Prospectivo Estratégico, que les permita a las directivas de la entidad, tener claridad sobre las estrategias a tener en cuenta para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos; para la elaboración del respectivo plan, se tienen en cuenta variables internas como externas, así como también el concepto de expertos y la caracterización de los escenarios probables que beneficien a la organización.

El propósito principal del Plan Prospectivo Estratégico es el de identificar las estrategias encaminadas a lograr el posicionamiento deportivo del departamento, en las diferentes competencias de carácter nacional y/o internacional, teniendo como referencia los resultados obtenidos en los Juegos Deportivos Nacionales, como máximo evento deportivo realizado en nuestro país.

1. Plan Prospectivo Estratégico del Instituto Departamental del Deporte de Boyacá

“Indeportes Boyacá” 2021 – 2031

1.1 Planteamiento del Problema

Consolidación del departamento de Boyacá como potencia deportiva a nivel nacional al año 2031.

1.2 Justificación del Planteamiento del Problema

El Instituto para el Fomento del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del Tiempo Libre y la Educación Física de Boyacá, INDEPORTES BOYACÁ propende y brinda a la comunidad, oportunidades de participación en procesos de patrocinio, fomento, masificación, divulgación, planificación, coordinación, ejecución y asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud; también contribuye al desarrollo integral del individuo para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Boyacá, así como el manejo e inversión de los recursos destinados a la financiación de las actividades que constituyan su objeto social, provenientes de los gravámenes establecidos para tal efecto. Así mismo, coordina el desarrollo de proyectos y programas con los diferentes organismos deportivos y garantiza la adecuada administración y conservación de los escenarios deportivos y recreativos a su cargo.

A través del tiempo el Instituto departamental que por su naturaleza es un ente descentralizado de la gobernación, le surgen cambios de administración continuamente, lo que genera la interrupción de los procesos deportivos, conllevando a la disminución del nivel competitivo frente a otros departamentos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Prospectivo Estratégico del Instituto Departamental de Juventud y Deporte de Boyacá, que permita lograr la consolidación del departamento, como potencia deportiva a nivel nacional al año 2031.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Reconocer y/o redefinir el sistema objeto de estudio, a partir de la misión, visión, filosofía, competencias esenciales que permita dirigir el instituto hacia el posicionamiento deportivo nacional para el año 2031.
- Realizar un diagnostico de la situación actual del Instituto Departamental de Juventud y Deporte de Boyacá “Indeportes Boyacá”.
- Identificar las variables internas, externas del Instituto Departamental del Deporte de Boyacá.
- Identificar las variables estratégicas las cuales son fundamentales para el desarrollo deportivo del Instituto Departamental del Deporte de Boyacá.
- Conocer las diferentes opciones de futuro en las cuales puede estar sometido el Instituto Departamental del Deporte de Boyacá.
- Construir el posible escenario apuesta que nos permita cumplir con los objetivos propuestos para el posicionamiento deportivo del departamento en los Juegos Deportivos Nacionales y Paranales al año 2031.

2. Marco Teórico

2.1 Prospectiva y Planeación

2.1.1 La Prospectiva esta Definida como:

Es la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiera emprender.

Bertrand de Jouvenel (1964), uno de los indicadores en Francia y en el mundo de la reflexión prospectiva, explicaba que había dos maneras de comprender el futuro:

- Como una realidad única
- Como una realidad múltiple.

Lo entienden como una realidad única: los adivinos, los profetas, los oráculos y todos los que consideran que existe un destino que decide y marca los hechos de la vida, el cual es inviolable, ciego e inmodificable.

Así lo creía Sófocles, o por lo menos Edipo, el protagonista de la célebre tragedia Edipo Rey, cuando el oráculo de Delfos reveló las desgracias que se ceñían contra él y su descendencia como matar a su padre y esposar a su propia madre. Edipo no podía sustraerse a los flagelos vaticinados por el oráculo, por dos razones: primero por que era el personaje de una tragedia griega y en las tragedias griegas todos los personajes sufren calamidades; segundo, porque simplemente su destino había sido trazado de esa manera.

La segunda manera de concebir el futuro es como una realidad múltiple. Esto quiere decir que un hecho del presente puede evolucionar de diversas maneras y presentarse de diversas

formas en el futuro. Estas formas son los futuros posibles que Bertrand de Jouvenel denominó futuribles.

Entre esta variada posibilidad de futuros hay unos pocos que tienen mayor opción de suceder: los futuros probables. Pueden acontecer con mayor certeza que los futuribles, no porque el destino así lo quiere, sino por que de esa manera lo determina el hombre que es el único protagonista de los hechos y el único responsable de su propio futuro.

Para determinar los futuros probables, la prospectiva se vale de tres medios: los expertos, los actores y las leyes matemáticas de la probabilidad. Los expertos son las personas que conocen a cabalidad los respectivos problemas. Los actores son aquellos que toman las decisiones claves con respecto al problema que se está estudiando. Las leyes de la probabilidad son una herramienta que nos permite ordenar y manejar la opinión de los expertos.

Por tanto, todo el discurso prospectivo reposa en poder identificar la acción futura del hombre, valiéndose para esto del conocimiento de los proyectos, anhelos y temores que tiene el mismo hombre con respecto a las acciones que va a realizar.

Sin embargo, el futuro probable no siempre es positivo, en cuyo caso se tendrá que buscar lo que los prospectivistas llaman el futuro deseable. (Mojica, 1991, pp.1-2)

Berger (1964) uno de los fundadores de la disciplina, la define como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. La prospectiva parte del concepto según el cual el futuro aún no existe, y “*se puede concebir como una realización múltiple*” Jouvenel (1993), y que “*depende solamente de la acción del hombre*” Godet (1990). Por tal razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, y para ello debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

Jouvenel (1993) plantea que existen dos formas de ver el futuro: la primera, como una realidad única, propia de los oráculos, los profetas y los adivinos. La segunda, como una realidad múltiple. Estos son los futuros posibles que denominó futuribles.

Balbi (2008) define la prospectiva como la disciplina que ha logrado convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible; en particular, sus últimos desarrollos, que arriban a la llamada, *prospectiva estratégica*, que constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del *management* moderno.

Gil (2005) concibe la prospectiva de dos formas: como una “disciplina intelectual” o como una “indisciplina intelectual” que toma la forma de una “*reflexión para iluminar la acción del presente con la luz de los futuros posibles*”, en palabras del francés Godet (1993). Esta disciplina propone analizar las posibles evoluciones de una organización o territorio —o parte de él— en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que estos tiene con sus entornos endógenos y exógenos, para de, esta forma, elegir su mejor alternativa de futuro posible, a través de un ejercicio colectivo donde convergen todas las voluntades de los actores relacionados con dicha organización o territorio, como una herramienta de construcción social del futuro que motiva y permite la generación de una cultura “anticipatoria”

Ben Martin (1995) describe la prospectiva como “El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generaran los mayores beneficios económicos y sociales”.

2.1.2 Prospectiva Estratégica

Si bien es cierto que la prospectiva permite ver las alternativas de futuro, también es importante plantearse preguntas del tipo: ¿qué vamos a hacer?, y ¿Cómo lo vamos a hacer? Esto se logra mediante la articulación de la prospectiva y la estrategia, Godet (2007). La estrategia nos dice como construir el futuro que más conviene. La una sin la otra no tendría sentido. La prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles, es decir, de lo que puede acontecer. La estrategia consiste en lo que puede hacerse. Ambas disciplinas son indispensables en el mundo actual y debemos familiarizarnos con ellas, si queremos estar en la frontera de la competitividad. (Mera, 2012, p.27).

Por estas razones, es que en Colombia, y específicamente en los ámbitos académico y universitario, se ha tomado como modelo la prospectiva estratégica y se la aplica en la gran mayoría de ejercicios prospectivos realizados en el país, con algunas excepciones que manejan otros modelos igualmente eficaces. (Mera, 2012, p.27).

2.1.3 Objetivos de la Prospectiva Estratégica?

- Construir escenarios alternativos de futuro.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo plazo.
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el futuro deseado.
- Proporcionar impulsos para la acción. (Mera, 2012, p.27).

2.1.4 Características de la Prospectiva Estratégica

- Trabaja con una perspectiva sistémica, holística y compleja.

- Es interdisciplinaria.
- Se requieren creatividad e imaginación para crear algo nuevo y valioso.
- Es participativa; busca alcanzar consensos, involucrar a los actores, buscar compromisos.
- Es un proceso sistemático y continuado en el tiempo.
- Hay preminencia del proceso sobre el producto.
- Asume que todas las variables están relacionadas de forma dinámica entre ellas, y considera que el futuro se puede moldear desde el presente.
- Integra parámetros cualitativos, tales como el comportamiento de los actores.
- Su finalidad es constructora, está orientada a la acción. (Mera, 2012, p.27).

2.1.5 Aplicaciones de la Prospectiva Estratégica

Balbi (2003) presidente de la Red de Escenarios y Estrategias para América Latina, plantea las siguientes aplicaciones directas de la prospectiva estratégica:

- *Prospectiva territorial*

Se desarrolla en la organización de un territorio, sus recursos y su gente, para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana.

- *Prospectiva urbana*

Se utiliza en las organizaciones de áreas urbanas, sus recursos, su gente y sus áreas satélites, para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana.

- *Prospectiva de seguridad*

Se utiliza en el análisis de los riesgos y de las oportunidades en seguridad física, ambiental, industrial y del trabajo, frente a situaciones normales, excepcionales o de crisis. En Colombia se ha desarrollado ampliamente este tema en las Fuerzas Miliare y en la Policía Nacional.

- *Prospectiva organizacional*

Es la que se encarga del estudio de futuro de las diferentes organizaciones y pretende darle respuesta a las preguntas como ¿Cuál deberá ser la organización, misión, tareas y competencias de mi organización en el año X?

- *Prospectiva Competitiva*

Se aplica a la organización y la puesta en marcha de sistemas integrados de producción, servicios, exportación, negocios, (clúster, cadenas, consorcios), etc.

- *Prospectiva científica, tecnológica y de innovación*

Diseños de políticas, estrategias y programas para lograr la Innovación y Desarrollo (I&D) en Ciencias y Tecnología (C&T) y las innovaciones necesarias para el desarrollo sustentable de regiones, ciudades y sectores.

Mera (2010) adiciona dos aplicaciones directas de la prospectiva estratégica al planteamiento del profesor Eduardo Balbi:

- *Prospectiva Social*

Se aplica en la construcción de escenarios alternativos para la solución de problemáticas sociales como la exclusión social, la inequidad, la solidaridad, el emprendimiento social solidario, y la economía social y la residencia.

- *Prospectiva comunitaria*

Promueve la construcción comunitaria del futuro en los ámbitos sociales, comunitarios y organizacionales, con el fin de fortalecer la toma de decisiones, disminuir el costo social y mejorar la calidad humana en el planeta. (Mera, 2012, p.28).

2.1.6 ¿Por qué la Importancia de la Prospectiva?

Los cambios que se están produciendo en los ámbitos social, económico, político, cultural, tecnológico y ambiental son tan importantes, tan profundos (y algunos de ellos, a un ritmo tal), que ya han comenzado a sentirse los efectos en las instituciones/organizaciones y las empresas. En este contexto de incertidumbre no son suficientes los análisis tradicionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado, sino que se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que permitan tener visiones de los posibles escenarios en cada uno de los mencionados ámbitos, y solo así podrán adoptarse las estrategias correctas para lograr el escenario deseado.

En el presente artículo se centra la discusión en el ámbito de la educación, y, específicamente, en el tema de la administración; por tal motivo, en este documento se presentará la importancia de la prospectiva estratégica, la metodología utilizada para desarrollar ejercicios prospectivos en las organizaciones.

Para empezar, la prospectiva actualmente se utiliza para explorar las posibles o probables evoluciones futuras de las organizaciones, las empresas, los sectores comerciales, los sectores productivos, las instituciones públicas o las instituciones privadas, como una herramienta que a todos ellos les permite visualizar a futuro problemáticas de índole social, económica, política, ambiental, tecnológica y cultural, etc., a mediano y largo plazo, con el apoyo y el soporte de los

modelos de la prospectiva estratégica, su metodología, sus herramientas y sus técnicas. (Mera, 2012, pp.27-28).

2.1.7 La Administración Estratégica en Organizaciones sin Fines de Lucro y Gubernamentales

El proceso de administración estratégica se está utilizando eficazmente en muchas organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales, como en Girl Scouts, Boy Scouts, la Cruz Roja, cámaras de comercio, instituciones educativas y médicas, empresas de servicios públicos, bibliotecas, entidades gubernamentales e iglesias. Por sorprendente que parezca, el sector de las organizaciones sin fines de lucro es el empleador más grande de Estados Unidos. Muchas organizaciones gubernamentales y no lucrativas superan a las empresas y corporaciones privadas en términos de innovación, motivación, productividad y administración estratégica. (Fred, R, David, 2008, P.203).

Comparadas con las empresas lucrativas, las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales prácticamente dependen por completo del financiamiento externo. Para estas organizaciones en especial, la administración estratégica constituye un excelente vehículo para formular y justificar las peticiones de apoyo financiero que necesitan. (Fred, R, David, 2008, P.203).

2.1.8 Organizaciones y Departamentos Gubernamentales

Las organizaciones y los departamentos federales, estatales, del condado y municipales, como los departamentos de Policía, cámaras de comercio, asociaciones forestales y departamentos de salud, son responsables de la formulación, implementación y evaluación de

estrategias que utilizan el dinero de los contribuyentes de la manera más rentable para ofrecer servicios y programas. Por lo general, se rigen por los conceptos de administración estratégica y por eso se utilizan ampliamente para permitir a las organizaciones gubernamentales ser más eficaces y eficientes.

Los estrategas de las organizaciones gubernamentales operan con menos autonomía estratégica que sus contrapartes de las empresas privadas. Las empresas públicas no pueden diversificarse hacia negocios no relacionados ni fusionarse con otras empresas. Los estrategas gubernamentales suelen tener poca libertad para modificar las misiones de la organización o redirigir los objetivos de ésta. Los legisladores y políticos a menudo tienen un control directo o indirecto sobre las decisiones y recursos más importantes. Las cuestiones estratégicas se analizan en los medios de comunicación y las legislaturas. Los asuntos se politizan, dando como resultado menos alternativas de opción estratégica. En la actualidad la administración de las empresas del sector público es más predecible que nunca.

Las organizaciones y departamentos gubernamentales se están dando cuenta de que a sus empleados les entusiasma tener la oportunidad de participar en el proceso de administración estratégica y así ejercer un efecto en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de estas instituciones. Además, las entidades gubernamentales están utilizando el enfoque de la administración estratégica para formular y revisar las peticiones formales de fondos adicionales. (Fred, R, David, 2008, pp.204-205).

2.1.9 Declaración de la Visión y la Misión

En la actualidad muchas organizaciones redactan una *declaración de la visión* que responde la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?” Elaborar la declaración de la visión a

menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión constan de un solo enunciado. Por ejemplo, la declaración de la visión de la Stokes Eye Clinic de Florence, Carolina del Sur, es: “Nuestra visión es cuidar de su visión”. La visión del Institute of Management Accountants es: “Liderazgo global en educación, certificación y practica de contabilidad administrativa y administración financiera”.

Las *declaraciones de la misión* son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro. (Fred, R, David, 2008, p.11).

2.1.10 Componentes de la Declaración de la Misión

Las declaraciones de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que, para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales:

1. *Clientes* ¿Quiénes son los clientes de la empresa?.
2. *Productos y servicios* ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?.
3. *Mercados* ¿En dónde compite la empresa geográficamente?.
4. *Tecnología* ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?.
5. *Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad* ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?.
6. *Filosofía* ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?.
7. *Concepto que tiene la empresa de sí misma* ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?.
8. *Preocupación por su imagen pública* ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?.
9. *Preocupación por los empleados* ¿Los empleados son valiosos para la empresa? (Fred, R, David, 2008, p.70).

2.1.11 Objetivos a Largo Plazo

Los *objetivos* se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. *A largo plazo* implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En

una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división. (Fred, R, David, 2008, p.13).

2.1.12 Estrategias

Las *estrategias* son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta. (Fred, R, David, 2008, p.13).

2.1.13 Árbol de Competencias

El concepto de árbol de competencias fue creado por Marc Giget, director de Euroconsult, destinado a la reflexión estratégica de las empresas. Se trata de un instrumento de análisis y evaluación del conjunto de cualidades tecnológicas, industriales y comerciales de una empresa, proporcionando la base del proceso de análisis estratégico formalizado por Euroconsult. La elaboración del árbol de competencias de una empresa es un trabajo en profundidad, que moviliza a los principales responsables de la empresa y desemboca en una cuantificación precisa y exhaustiva de sus cualidades.

En el marco de un taller el objetivo no es realizar un análisis detallado y una evaluación precisa, sino utilizar el principio del árbol de competencias para permitir que un grupo de trabajo tenga una visualización colectiva de la realidad de la empresa, de la ciudad, de la región.

Construir el árbol del pasado (20 años) y dar a conocer el del presente:

- las raíces (oficios, cualidades, «savoir-faire»),
- el tronco (puesta en marcha, organización),
- las ramas (líneas de productos y servicios, mercados).

Localizar los puntos fuertes y los puntos débiles en relación con el entorno, los actores y la aplicación de la estrategia.

Elaborar una lista de los cambios importantes del entorno (tecnológico, económico, político y social) que podrían afectar al árbol de competencias. Precisar si se trata de cambios presentidos, deseados y temidos para cada uno.

Localizar las partes del árbol (raíces, tronco, ramas) implicados por los cambios y precisar los logros y las limitaciones con relación a los otros actores.

Construir el árbol de competencias deseable para el futuro (funciones a mantener, a desarrollar o a abandonar. (Michel Godet, 1993, p.31)

El árbol de competencias se establece en tres tiempos: pasado, presente y futuro. El análisis del pasado permite entender las constantes y la permanencia de los oficios en la organización, conocer mejor la capacidad de evolución que esta haya tenido y, a su proyecto, arraigarse en una realidad histórica. El análisis del futuro permite identificar los riesgos y oportunidades que se presentan a la empresa, así como definir los retos y desafíos que se le plantean, de manera que pueda determinar su futuro deseado e integrarlo a su proyecto. (Godet y Durance, 2011, p.60).

2.1.14 Análisis Estructural

El análisis estructural es la primera fase de la metodología de escenarios y su importancia radica en que permite evidenciar de forma clara las relaciones existentes entre las variables que caracterizan el sistema en estudio. Además, permite identificar las variables claves o esenciales en las cuales debe basarse prioritariamente la reflexión sobre el futuro.

El análisis estructural cubre las dos primeras fases de la construcción de la base analítica y las desarrolla en tres pasos:

- Identificación de variables y delimitación del sistema.
- Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural.
- Búsqueda de las variables esenciales a través del método MICMAC (análisis de motricidad y dependencia) (Cely, 1999, p.28)

Francisco Mojica Fiel a su nombre, el análisis estructural es una técnica nacida directamente del *estructural-funcionalismo*. Partamos, entonces, de la definición de “estructura” propuesta por Claude Levi-Strauss:

“Estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia”.

Pues bien, ni mas ni menos, esto es lo que sucede con la técnica del análisis estructural: Los elementos (o variables) que constituyen el caso que se está estudiando no son analizados independientemente unos de otros sino conformando un sistema.

Por tanto, cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros, vale decir que el método nos permite visualizar la manera como un elemento influye sobre los otros, dentro de esa maraña intrincada que es la realidad.

El análisis estructural es, pues, una técnica que permite interpretar claramente la realidad concibiéndola como un reloj, cuyas piezas no están sueltas, sino en íntima comunicación unas con otras, de modo que el movimiento que le impartamos a una de sus ruedas o engranajes repercute en las restantes, directa o indirectamente.

Lo anterior quiere decir que por medio de esta herramienta lograremos observar todas las relaciones que pueden tener entre sí, las variables que conforman la problemática de un tema determinado.

Y lo más importante: detectar cuáles son las *variables claves*, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes. Para llegar a este punto deben cumplirse tres etapas previas:

- En primer lugar, identificar las variables que conforman el problema.
- Luego detectar la influencia que ejercen unas sobre otras.
- Y, finalmente, determinar cuáles son las más sobresalientes.

Tanto lo uno como lo otro se hace utilizando el *juicio de expertos*. (Mojica, 1991, pp. 35-36).

2.1.15 Que es una Variable

También denominados factores de cambio, son fenómenos que orientan la evolución o mutación del sistema en estudio. Pueden ser de orden económico, social, político, cultural, administrativo, científico, tecnológico, ambiental, jurídico, etc. Estos factores de cambio se perciben como proyectos, tendencias, gérmenes de cambio, temores y problemas de cada uno de los actores. (Cely, 1999, p.27).

2.1.16 Identificación de Variables y Delimitación del Sistema

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. . (Godet y Durance, 2007, p.63).

2.1.17 Localización de las Relaciones en la Matriz del Análisis Estructural

La matriz de análisis estructural es un cuadro de doble entrada, En dicho cuadro se interrelacionan las variables, indicando la influencia que pueden tener aquellas que están ubicadas en la fila, sobre las que están ubicadas en la columna.

La influencia que una variable puede ejercer sobre otra puede ser de tres clases:

- *Influencia Directa:* en este caso la variable A influye sobre la variable B; entonces, cuando cualquier cambio modifica a A, modifica a B también.
- *Influencia Indirecta:* en este tipo de influencia, sí la variable A afecta a la variable B, y si B a su vez afecta a la variable C; entonces se puede afirmar que la variable A influye indirectamente sobre la variable C. (Cely, 1999, p.29).

2.1.18 Descripción de Relaciones entre las Variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. (Godet, pr ph, 2007, p.64).

2.1.19 Búsqueda de las Variables Claves a través del Método MICMAC

El propósito del método MICMAC es identificar las variables claves, que son las más motrices y más dependientes, y construir una tipología de dichas variables mediante la clasificación de sus relaciones directas, indirectas y potenciales. (Cely, 1999, p.29)

1. Análisis de las relaciones directas

Este análisis permite encontrar un indicador de motricidad y otro de dependencia para cada variable. El primero se obtiene sumando los valores de la fila correspondiente a la variable en estudio y el segundo se obtiene de la suma de los valores de la columna correspondiente a dicha variable.

2. Análisis de las relaciones indirectas

Las relaciones indirectas no se observan a simple vista porque generalmente se encuentran "ocultas" o "encubiertas" por las relaciones directas.

En una matriz de análisis estructural existen numerosas relaciones de este tipo, siendo uno de los casos más sencillos el que si una variable A (VA)' afecta a una variable B (VB)' Y esta a su vez afecta a una variable C (V c), entonces la VA también afecta a la Vc. Para encontrar estas relaciones indirectas se utiliza el método MICMAC que básicamente es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz de análisis estructural.

3. Relaciones Potenciales

La identificación de este tipo de relaciones se hace otorgando el valor de uno (1) a las relaciones potenciales y el valor de cero (0) a las relaciones de influencia real o nula.

4. Selección de las variables clave

La comparación de los resultados obtenidos de las relaciones directa, indirecta y potencial permite confirmar la importancia de ciertas variables, y el descubrimiento de otras que se tenían por poco importantes.

Para conformar el grupo de variables clave se seleccionan todas aquellas variables que pertenezcan a las zonas de poder y conflicto y aquellas de la zona de salida de menor dependencia y mayor motricidad, en cada uno de los tres gráficos de motricidad y dependencia. (Cely, 1999, pp.30-31).

2.1.20 Identificación de las Variables Clave con el MICMAC

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz. (Godet, pr ph, 2007, p.64).

2.1.21 Que es un Escenario?

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura.

La palabra “escenario” se utiliza excesivamente para calificar cualquier tipo de juego de hipótesis. Ahora bien, para que se pueda constituir un escenario, esas hipótesis deben reunir cinco condiciones simultáneamente: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Se deben distinguir dos grandes tipos de escenarios: los exploratorios, que parten de tendencias anteriores y presentes y conducen a futuros verosímiles; los anticipatorios o normativos, contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, deseado o temido, y diseñados de forma ‘retroproyectiva’.

Estos escenarios exploratorios o anticipatorios, dependiendo de si toman en cuenta las evoluciones más probables o las más extremas, pueden además ser tendenciales o contrastados, respectivamente. (Godet y Durance, 2011, pp.35-36).

2.1.22 Elaboración de Escenarios

la fase correspondiente a la elaboración de escenarios, busca identificar los diferentes futuros posibles y jerarquizarlos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia.

Estos futuros se obtienen a partir de un listado de hipótesis que reflejan las tendencias, rupturas, o hechos portadores de futuro que condicionan el comportamiento del sistema; es decir, deben representar a las variables clave que fueron identificadas en el análisis estructural.

La metodología para la elaboración de escenarios implica, inicialmente, transformar las variables claves en hipótesis, Dichas hipótesis deben estar redactadas en términos que faciliten la medición de las respectivas variables en cuanto a su comportamiento presente y su situación futura.

Para lograr esto es muy importante que cada una de las hipótesis cumpla con las siguientes características:

- Poseer un indicador de la situación actual de la variable, preferiblemente cuantificable.
- Tener un horizonte de futuro.
- Tener una condición futura, formulada a manera de hipótesis.

Para lograr que las hipótesis estén acordes con las variables claves, es necesario analizar el contexto de estas ultimas dentro del sistema, al igual que su comportamiento, expresado en términos de los objetivos estratégicos. (Cely, 1999, p.33).

2.1.23 Método de Impacto Cruzado Probabilístico – SMIC

El método SMIC (Sistema y Matriz de Impactos Cruzados) permite, a partir de las probabilidades atribuidas a la hipótesis, obtener una jerarquía de futuros posibles, clasificados por probabilidades decrecientes y de esta forma elegir el futuro correspondiente al escenario más probable y los futuros correspondientes a los escenarios posibles y deseados. (Cely, 1999, p.28).

2.1.24 Árbol de Pertinencia

En el marco de un procedimiento de prospectiva estratégica, el objetivo es casi siempre identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles con la identidad de la empresa y con los escenarios de evolución más probables del entorno.

El método de los árboles de competencia, aplicado inicialmente en el sector de la investigación tecnológica y militar, tiene como objetivo ayudar a seleccionar acciones elementales u operaciones con vistas a alcanzar los objetivos globales.

La técnicas de los árboles de pertinencia permite relacionar los diferentes niveles jerárquicos de un problema, yendo de lo más general (nivel superior) a lo más particular (niveles inferiores). Este método consta de dos fases: la construcción del árbol de pertinencia y su posterior notación.

Durante la construcción del árbol de pertinencia, los fines (niveles superiores que engloban la política, las misiones, los objetivos) se distinguen de los medios (niveles inferiores

que reagrupan los medios, los subsistemas y los subconjuntos de acciones, así como las acciones elementales). Los diferentes niveles se corresponden por tanto con objetivos cada vez más detallados del sistema de decisión o con los medios empleados. Generalmente, el árbol se desagrega en de 5 a 7 niveles.

Su construcción, aparentemente sencilla, debe tener en cuenta ciertos imperativos. En primer lugar, no deben existir relaciones entre nodos de un mismo nivel; los elementos de un mismo nivel deben ser completamente independientes unos de otros. En segundo lugar, no deben existir relaciones directas entre nodos de dos niveles sucesivos. En último lugar, el rellenado de los niveles de mayor a menor debe ser equilibrado, a fin de estabilizar la construcción del árbol: lo que se haya perdido en generalidad debe ganarse en variedad, y viceversa. (Godet y Philippe, 2009, p.71).

2.1.25 Matriz de Fortalezas-Debilidades- Oportunidades-Amenazas (FODA)

La *matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT*, siglas en inglés de *strengths-weaknesses-opportunities-threats*) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las 4 estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas.(Fred R. David, 2008. P.221).

2.1.26 Oportunidades y Amenazas Externas

Las *oportunidades y amenazas externas* se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de *externas*. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios demográficos, los altos precios de la gasolina, los valores y las actitudes cambiantes en el trabajo, los problemas relacionados con la inmigración ilegal y la creciente competencia por parte de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades y amenazas para las empresas. Estas formas del cambio están creando una clase diferente de consumidor y, por consiguiente, generan la necesidad de distintos tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas en diversas industrias enfrentan la severa amenaza externa de las ventas *online*, que absorben una participación de mercado cada vez mayor en sus industrias.

Pero existen otras oportunidades y amenazas, que incluyen la aprobación de una ley, el lanzamiento de un nuevo producto por parte del competidor, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor constituye una amenaza. El desasosiego en el Medio Oriente, los crecientes costos de la energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar tanto una oportunidad como una amenaza.

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como *examen del entorno* o análisis de la

industria. El cabildeo es una de las actividades que ciertas organizaciones utilizan para influir sobre las oportunidades y amenazas externas. (Fred R. David, 2008. P.12).

2.1.27 Fortalezas y Debilidades Internas

Las *fortalezas y debilidades internas* son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad *relativa* es una información importante. Además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño. Por ejemplo, poseer recursos naturales o gozar de una reputación histórica por mantener la calidad constituyen una fortaleza. Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas por los objetivos particulares de una empresa. Por ejemplo, una alta rotación del inventario no será una fortaleza para una empresa cuyo objetivo es nunca quedarse sin existencias.

Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la industria. También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas

para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes. (Fred R. David, 2008. P.12).

2.2 Marco de Referencia Aplicado al Sector.

2.2.1 Que es el Deporte

El deporte en general es la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales. (Artículo 15, Ley 181/95).

2.2.2 Que es la Recreación

Es un proceso de acción participativa y dinámica, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, en el pleno desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización y mejoramiento de la calidad de vida individual y social, mediante la práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento. (Artículo 5, ley 181/95).

2.2.3 Que es el Aprovechamiento del Tiempo Libre

Es el uso constructivo que el ser humano hace de él, en beneficio de su enriquecimiento personal y del disfrute de la vida, en forma individual o colectiva. Tiene como funciones básicas el descanso, la diversión, el complemento de la formación, la socialización, la creatividad, el desarrollo personal, la liberación en el trabajo y la recuperación sicobiológica. (Artículo 5, ley 181/95).

2.2.4 Que es la Educación Física

Entiéndase por educación física la disciplina científica cuyo objeto de estudio es la expresión corporal del hombre y la incidencia del movimiento en el desarrollo integral y en el mejoramiento de la salud y calidad de vida de los individuos con sujeción a lo dispuesto en la Ley 115 de 1994. (Artículo 10, ley 181/95).

2.2.5 Que es el Deporte Formativo.

Es aquel que tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral del individuo. Comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos. Tiene lugar tanto en los programas del sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las escuelas de formación deportiva y semejantes. (Artículo 16, ley 181/95).

2.2.6 Que es el Deporte Social Comunitario

Es el aprovechamiento del deporte con fines de esparcimiento, recreación y desarrollo físico de la comunidad. Procura, integración descanso y creatividad. Se realiza mediante la acción interinstitucional y la participación comunitaria para el mejoramiento de la calidad de vida. (Artículo 16, ley 181/95).

2.2.7 Que es el Deporte Universitario

Es aquel que complementa la formación de los estudiantes de educación superior. Tiene lugar en los programas académicos y de bienestar universitario de las instituciones educativas definidas por la Ley 30 de 1992.

Su regulación se hará de concordancia con las normas que rigen la educación superior. (Artículo 16, ley 181/95).

2.2.8 Que es el Deporte Asociado

Es el desarrollado por un conjunto de entidades de carácter privado organizadas jerárquicamente con el fin de desarrollar actividades y programas del deporte competitivo de orden municipal, departamental, nacional e internacional que tengan como objeto el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ellas. (Artículo 16, ley 181/95).

2.2.9 Que es el Deporte Competitivo

Es el conjunto de certámenes, eventos y torneos cuyo objetivo primordial es lograr un nivel técnico calificado. Su manejo corresponde a los organismos que conforman la estructura del deporte asociado. (Artículo 16, ley 181/95).

2.2.10 Que es el Deporte de Alto Rendimiento

Es la practica deportiva de organización y nivel superiores. Comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento de las cualidades y condiciones físico-técnicas de deportistas mediante el aprovechamiento de adelantos tecnológicos y científicos. (Artículo 16, ley 181/95).

2.2.11 Que es el Deporte Aficionado

Es aquel que no admite pago o indemnización alguna a favor de los jugadores o competidores distinto del monto de los gastos efectivos ocasionados durante el ejercicio de la actividad deportiva correspondiente. (Artículo 16, ley 181/95).

2.2.12 Que es el Deporte Profesional

Es el que admite como competidores a personas naturales bajo remuneración, de conformidad con las normas de la respectiva federación internacional. (Artículo 16, ley 181/95).

2.2.13 Derecho Social

El deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, son elementos fundamentales de la educación y factor básico en la formación integral de la persona. Su fomento, desarrollo y practica son parte integrante del servicio publico educativo y constituyen pasto publico social, bajo los siguientes principios:

- *Universalidad*

Todos los habitantes del territorio nacional tienen derecho a la practica del deporte y la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre.

- *Participación Comunitaria:*

La comunidad tiene derecho a participar en los procesos de concertación control y vigilancia de la gestión estatal en la practica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.

- *Participación Ciudadana:*

Es deber de todos los ciudadanos propender la practica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, de manera individual, familiar y comunitaria.

▪ *Integración Funcional:*

Las entidades publicas o privadas dedicadas al fomento, desarrollo y practica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, concurrirán de manera armónica y concertada al cumplimiento de sus fines, mediante la integración de funciones, acciones y recursos, en los términos establecidos en la presente ley.

▪ *Democratización:*

El estado garantizara la participación democrática de sus habitantes para organizar la practica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, sin discriminación alguna de raza, credo, condición o sexo.

▪ *Ética Deportiva:*

La practica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, preservara la sana competición, pundonor y respeto a las normas y reglamentos de tales actividades. Los organismos deportivos y los participantes en las distintas practicas deportivas deben acoger los régimen disciplinarios que le sean propios, sin perjuicio de las responsabilidades legales pertinentes. (Artículo 4, ley 181/95).

3. Reseña Histórica del Sistema Objeto del Estudio

El instituto departamental de juventud y deporte de Boyacá fue creado mediante Ordenanza numero 016 de 16 de Agosto de 1996, se crea como establecimiento publico de orden departamental, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio

independiente, adscrito al despacho del gobernador del departamento, su domicilio principal es la ciudad de Tunja. – Fuente Indeportes Boyacá

La misión del instituto de juventud y deporte de Boyacá será servir a las organizaciones deportivas y de juventud de las comunidades del departamento de Boyacá en su deseo de organizar, financiar, investigar, capacitar, asesorar, fomentar la educación física, la recreación y el deporte, el aprovechar el tiempo libre a través de sus recursos tecnológicos, físicos y financieros.

En este propósito se continuara en permanente búsqueda y adopción de los sistemas mas avanzados de la ciencia y el conocimiento en medicina y desarrollo deportivo, investigación e informática, en construcción de escenarios deportivos ambientales y en la gestión nacional e internacional de proyectos de juventud y deporte, que permitan un crecimiento constante y planeado en el servicio a nuestros usuarios, con base en los recursos del estado y en los que de ellos se genere en desarrollo de sus propias actividades.

El deporte es fundamental para el desarrollo biopsicosocial de hombres y mujeres del Departamento de Boyacá e instrumento cohesionador de las comunidades y facilitador del espíritu de tolerancia entre sus gentes. Por ello se deberá mantener una posición de liderazgo en la conducción.

Respecto al tema de la juventud la misión del Instituto Departamental de Juventud y Deporte será la de:

- Establecer el marco institucional que, sustentado en los principios de participación, igualdad, coordinación y concertación, orienten los planes, programas y políticas de la juventud según el plan de desarrollo del Departamento.

- Prestar asesoría y apoyo a los jóvenes y sus organizaciones para adelantar los planes y proyectos de acuerdo con los presupuestos del Plan de Desarrollo Departamental.
- Prestar asesoría a todos los municipios del Departamento, para la puesta en marcha de un sistema departamental de gestión de juventud, según los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional a través del Viceministro de la Juventud.

El objetivo general del instituto se basa en el crecimiento planeado y dirigido del instituto para una mayor cobertura, con mejor calidad y cantidad de servicios a través de una organización descentralizada con base en la diversidad de regiones del Departamento de Boyacá y la obtención de excedentes en la relación ingresos egresos para atender ese crecimiento y así dar cumplimiento al Artículo 52 de la Constitución Política de Colombia, la ley 181 de 1995 y demás disposiciones que regulen el desarrollo del deporte, la recreación, la juventud y el aprovechamiento del tiempo libre. (Artículo 5, Ordenanza Numero 016, Asamblea de Boyacá, 1996)

4. Capítulo Planeación Estratégica

4.1 Definición del Sistema

Análisis de:

4.1.1 Misión

Indeportes Boyacá a través de la cooperación con el sistema nacional del deporte, pone a disposición sus recursos financieros, físicos, humanos, técnicos y tecnológicos, con el propósito de organizar, investigar, capacitar, promocionar, fomentar e incentivar el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre de la población boyacense. – fuente Indeportes Boyacá

De acuerdo a la estructura del plan prospectivo estratégico, se redefine la misión de manera que sea concreta y practica para su aplicación, por lo que se adopta la misión establecida por el instituto en el año 2008; quedando de la siguiente manera: “Fomento, coordinación, promoción y apoyo de la practica del deporte, la educación física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, en el departamento de Boyacá a través de la adopción de políticas, programas y proyectos establecidos por el gobierno Nacional y Departamental.

4.1.2 Visión

Para el año 2025 Indeportes Boyacá proyectara el deporte, la recreación y la actividad física a nivel nacional, a través de la adopción de políticas gubernamentales, apoyado en la ciencia y tecnología aplicada al deporte, para la consecución de óptimos resultados en las diferentes disciplinas deportivas en el país, teniendo como eje principal la participación de la población boyacense. Fuente – Indeportes Boyacá

Tabla 1. *Visión Mega y planeación estratégica*

<i>Defina su empresa de forma muy concreta</i>	Indeportes Boyacá es una entidad descentralizada del gobierno departamental, perteneciente al sistema nacional del deporte, que tiene como propósito fundamental el fomento, coordinación, promoción y apoyo al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
<i>Que necesidades satisface</i>	Principalmente satisface las necesidades del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
<i>Como se satisfacen las necesidades</i>	Mediante la adopción de políticas, programas y proyectos establecidos por el gobierno departamental y nacional.
<i>A quien se satisfacen las necesidades</i>	Dirigida a niños, jóvenes y adultos que practican algún tipo de actividad física, deportiva y/o recreativa con el animo de mejorar su calidad de vida.
<i>En donde satisfacemos las necesidades</i>	Habitantes del departamento de Boyacá

Nota: Misión y planeación estratégica de Indeportes Boyacá.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

Tabla 2. *Análisis de la Visión*

<i>¿Como se imagina su empresa en el futuro?</i>	Indeportes Boyacá se ve como una entidad líder a nivel nacional en los procesos deportivos de formación y competitivos, así mismo, con un potencial de deportistas que nutren cada una de las selecciones nacionales que nos representan en los eventos deportivos del ciclo olímpico.
<i>¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?</i>	A nivel nacional tener el mayor porcentaje de deportistas que conforman las selecciones nacionales que nos representan en los eventos internacionales del ciclo olímpico.
<i>¿En cuales campos de acción no se debería continuar?</i>	No se debe salir de ningún campo de acción, esta enfocada en el objetivo del fomento del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
<i>¿Cómo queremos que nos vean los clientes?</i>	Indeportes Boyacá quiere que sus clientes/usuarios la vean como entidad líder, solida y competitiva en el desarrollo de sus programas y proyectos que benefician la población boyacense, además de ser una entidad que propende por el desarrollo integral como se humano, desde la parte competitiva y la formación en valores.
<i>¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?</i>	Deseamos que nuestro talento humano nos vea como un equipo de trabajo, que tiene principios de respeto, responsabilidad, compromiso, sentido de pertenencia. Además, de estar en continua actualización de conocimientos inherentes al desarrollo de cada una de las actividades propias de su labor.

Nota: Análisis de la visión de Indeportes Boyacá.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

Según el plan prospectivo estratégico diseñado, se hace necesario redefinir la visión del instituto tomando apartes de la visión establecida en el año 2008 por la misma entidad (Indeportes Boyacá). – “Indeportes Boyacá será para el año 2031 una entidad reconocida a nivel nacional, por su liderazgo y excelencia en el fomento de la practica deportiva, recreativa y física de la población boyacense y la consecución de altos logros deportivos en el contexto departamental, nacional e internacional.

4.1.3. Filosofía

Tabla 3. *Filosofía de la empresa*

¿Cuales son los principios y valores principales hoy en día?	<i>Transparencia:</i> Comprometidos a orientar la gestión de la entidad dentro de principios de legalidad y equidad, respetado los derechos de los ciudadanos y los demás grupos de interés, lo cual implica un compromiso claro con la rendición oportuna de cuentas como el vehículo para generar credibilidad pública.
	<i>Eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión pública:</i> Comprometidos con el liderazgo de los principios de la calidad al interior de la organización los cuales permiten una gestión por procesos para el control en las entidades públicas; esta labor es una tarea indelegable.
	<i>Respeto por la ciudadanía:</i> Comprometidos con el respeto al ciudadano, la apertura de espacios de participación, y el control de la gestión de la entidad por parte de la comunidad.
	<i>Respeto por el servidor público:</i> La alta dirección de Indeportes Boyacá, en razón a que sus servidores públicos son el pilar fundamental para el desempeño de la función administrativa, esta comprometida a respetar sus derechos, reconocerles sus logros y advertirles de sus errores.
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	<i>Diligencia:</i> Actuar con prontitud y agilizar los tiempos de respuesta frente a de cada una de las peticiones y/o requerimientos dadas en los procedimientos internos de la entidad. acatando cada uno de los procesos establecidos por la misma.
	<i>Compromiso:</i> Asumir con empoderamiento y sensatez cada una de las obligaciones contraídas, en procura de buscar un beneficio común que sea reflejado en la satisfacción del cliente/usuario por los servicios recibidos.
	<i>Lealtad:</i> Actuar con compromiso en el desarrollo de sus actividades dentro y fuera de la entidad, teniendo claro que siempre debemos perseguir el beneficio del bien común,
	<i>Responsabilidad:</i> Debemos garantizar el compromiso y asumir con responsabilidad cada una de las elecciones y acciones que realizamos a diario, dentro y fuera de la entidad.

Nota: Filosofía de Indeportes Boyacá.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

4.1.4 Competencias Esenciales

Tabla 4. *Competencias esenciales de la empresa*

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Nuestra entidad se caracteriza por el compromiso, calidad y responsabilidad en el desarrollo de sus actividades, además de contar con un equipo de trabajo de profesionales con experiencia
--	---

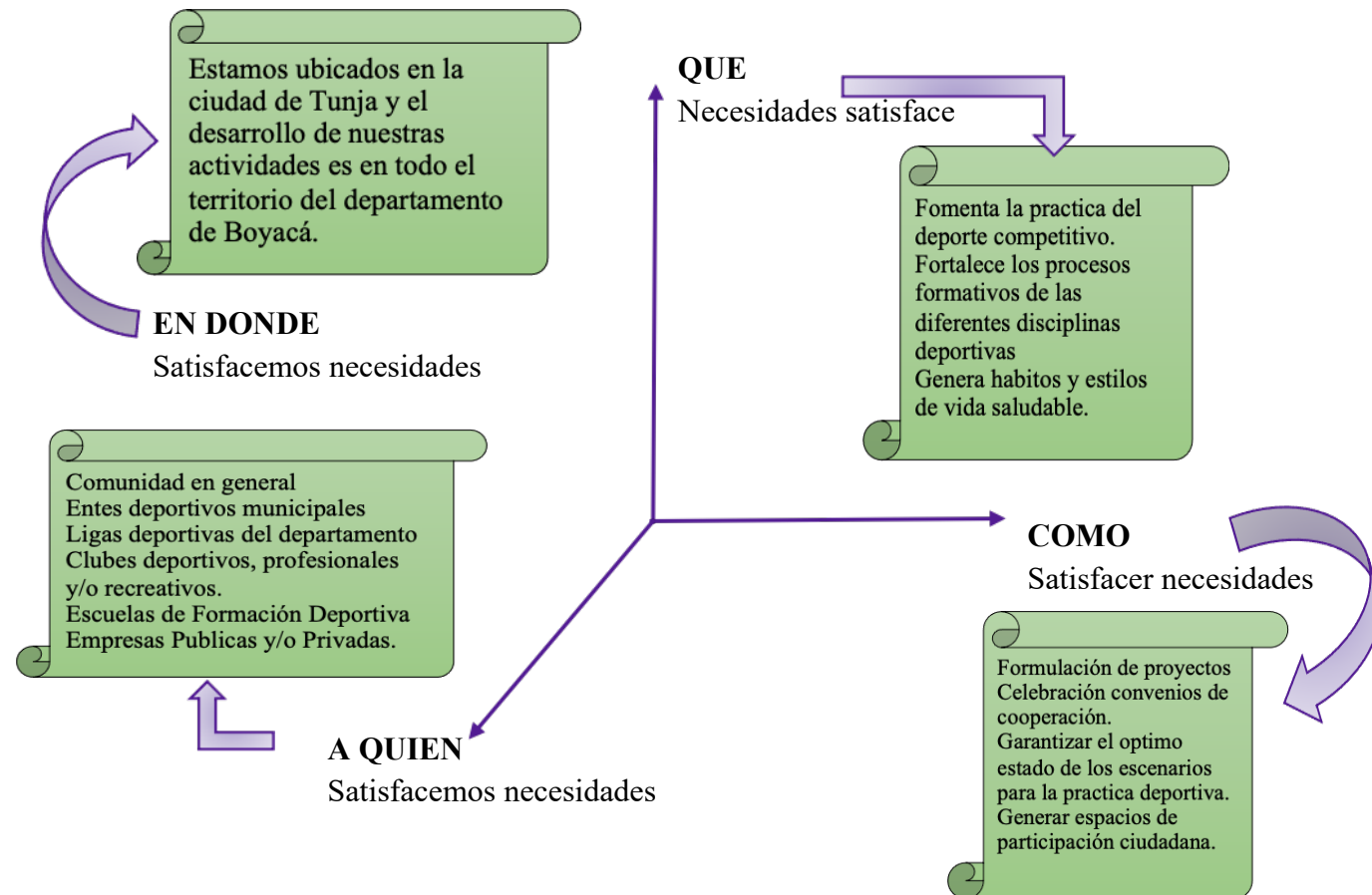
	y calidad humana.
<i>¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?</i>	Indeportes Boyacá cuenta con un equipo interdisciplinar que apoya el desarrollo de sus programas y/o proyectos establecidos, con el propósito de fortalecer cada una de las áreas de formación integral tanto a nivel competitivo como humano.
<i>¿Por qué nos escogen nuestros clientes?</i>	Somos elegidos por contar con diversidad de programas y proyectos que benefician la población boyacense desde la niñez hasta la edad adulta, tanto en Deporte, recreación y actividad física.

Nota: Competencias esenciales de Indeportes Boyacá.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

4.1.5. Matriz de Macro Segmentación

Figura 1. Matriz de Macro Segmentación

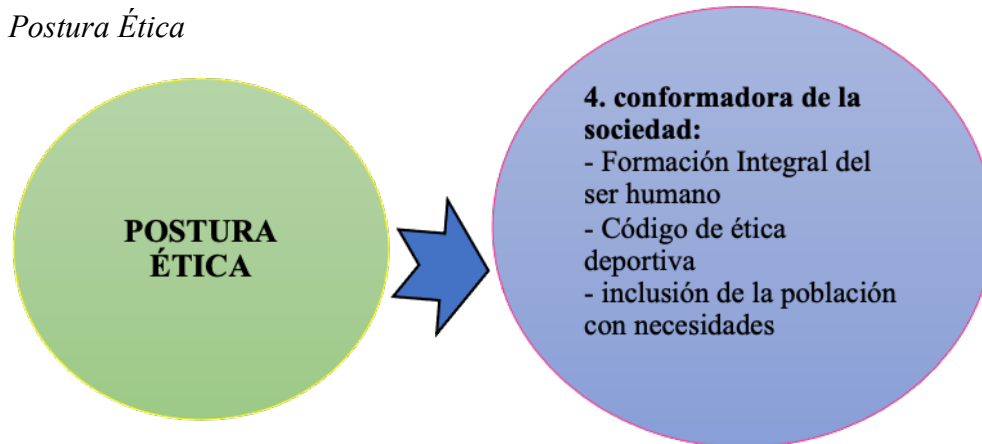


Nota: Matriz de macro segmentación.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

4.1.6. Postura Ética

Figura 2. *Postura Ética*



Nota: Matriz de postura ética.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

La postura ética del Instituto Departamental del Deporte de Boyacá “Indeportes Boyacá” al estar dentro de la entidades sin ánimo de lucro, se enmarca como conformadora de la sociedad, dado que los pilares descritos en la misma, son los que hacen parte de su objetivo principal como entidad deportiva, prestadora de servicios sociales a la comunidad boyacense.

4.2 Análisis Interno

4.2.1 Árbol de Competencias

Para realizar el diagnóstico interno de la entidad se toma en cuenta el árbol de competencias, el cual pretende representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados).

Tabla 5. *Árbol de Competencias*

No	Factor Endógeno	Área	Raíces		Tronco		Ramas	
			Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
1	Planeación	Direccionamiento Estratégico	Conocimiento en la elaboración de los planes indicativos y de acción de la entidad.		Se planea de acuerdo a la visión del gerente de turno			
	Junta Directiva		Cuenta con una junta directiva que apoya la dirección de la entidad.					
2	Presupuesto	Gestión de Recursos			La entidad, gestiona, ante las dependencias correspondientes los recursos provenientes de las diferentes fuentes de financiación, que garantizan el funcionamiento de la misma.	Los recursos establecidos son insuficientes para la ejecución de programas y proyectos misionales.	Indeportes Boyacá cuenta con un presupuesto anual de \$16.278.192.150 para su funcionamiento .	
3	Centro Biomédico	Ciencias Aplicadas	Indeportes Boyacá tiene experiencia en la atención de los deportistas mediante dado que cuenta con un centro biomédico.				La demanda de servicios de atención a usuarios (Deportistas), es superior a la ofertada por los profesionales asignados.	Se cuenta con un equipo medico interdisciplinar conformado por 1 médico deportologo, 1 nutricionista, 3 psicólogos, 6 fisioterapeutas.

No	Factor Endógeno	Área	Raíces		Tronco		Ramas	
			Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Equipo Interdisciplinario				Proyecto para conformar 1 equipo interdisciplinario para realizar la clasificación funcional de deportistas con discapacidad.			
	Convenios		Indeportes Boyacá cuenta con el conocimiento y experiencia en el fortalecimiento técnico, administrativo y financiero hacia las ligas deportivas del departamento.	Constitución de ligas deportivas de otros deportes (menos tradicionales).		Plazos de ejecución de los convenios solo de 8 meses en el año.	Celebración de convenios con 35 ligas	
4	Apoyos Económicos	Alto Rendimiento		Se carece de personal con experiencia en la distribución de los recursos dirigidos hacia los deportistas de alto rendimiento.	Incentivo se mantiene durante todo el ciclo de juegos deportivos nacionales - para nacionales	El apoyo económico no es relevante con los gastos básicos de los deportistas.	Reconocimiento con apoyo económico a 210 deportistas de alto rendimiento	Deserción de deportistas de alto rendimiento a representar otros departamentos.
	Desarrollo Deportivo		El instituto cuenta con la experiencia requerida para el fortalecimiento de habilidades de desarrollo deportivo en municipios alejados del corredor central.		Indeportes Boyacá cuenta con programas de desarrollo deportivo en las provincias			la cobertura del programa únicamente se tiene en 2 provincias del departamento
	Entrenadores Capacitados				Proyecto de 94 entrenadores e instructores para el fortalecimiento de los procesos de formación y preparación de			

No	Factor Endógeno	Área	Raíces		Tronco		Ramas	
			Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Estímulos	Fomento	Indeportes Boyacá tiene la estructura que le permite organizar y/o distribuir los Estímulos económicos a medallistas de los Juegos Deportivos Nacionales y Para nacionales.		deportistas de manera virtual.		190 deportistas beneficiarios, medallistas de juegos nacionales y paranacionales.	
	Deportistas en juegos nacionales			Reducida participación de deportistas en disciplinas deportivas de conjunto.			En promedio se clasifican 509 deportistas a Juegos Deportivos Nacionales y Paranales	
5	Escuelas de Formación	Fomento	Cuenta con el personal idóneo para la planeación de programas de formación deportiva	Insuficiencia de personal contratado para el desarrollo de las competencias laborales.		El tiempo de ejecución establecido no permite dar continuidad a los procesos deportivos.	celebra convenio con el ministerio del deporte para fortalecer el programa de escuelas de formación deportiva	Se benefician 12 municipios de las actividades de formación deportiva de Niños y Niñas entre los 7 y 16 años.
	Inclusión				Proyecto para la vinculación de 200 niños, niñas, adolescentes y adultos en situación de discapacidad al programa de escuelas de formación deportiva.			

No	Factor Endógeno	Área	Raíces		Tronco		Ramas	
			Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Festival de Escuelas				Proyecto para el desarrollo de 4 eventos deportivos de Escuelas de Formación Deportiva.			
	Juegos Intercolegiados	La entidad cuenta con el persona de experiencia en la ejecución de programas de deporte formativo - estudiantil.					28.233 niños y jóvenes participan en el programa de juegos intercolegiados	Solo el 10% de la población participa en los juegos intercolegiados virtuales.
	Capacitación Docentes				Proyecto para capacitar 100 docentes de educación física para primaria.			
	Asesoría Deportiva	Indeportes Boyacá No se tiene Cuenta con un equipo cobertura de profesionales con atención del 100% experiencia en la de las provincias del organización de departamento. eventos deportivos.					10 provincias del departamento se benefician con el acompañamiento en los procesos deportivos de los municipios.	
	Impacto Deportivo	Indeportes Boyacá El personal contratado no cuenta con el conocimiento experiencia requerida.			Programas establecidos para la masificación del ciclismo en todas sus modalidades en el departamento de Boyacá.	La inversión hecha en el fortalecimiento o del deporte formativo es muy mínima.	3.280 ciclistas beneficiarios de las actividades realizadas.	Se origina deserción de talentos hacia otros departamentos.

No	Factor Endógeno	Área	Raíces		Tronco		Ramas	
			Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Detección de Talentos				Proyecto para la detección de 120 talentos deportivos en edades tempranas (12 - 17 años), garantizando apoyo en educación y acompañamiento de equipo medico interdisciplinar.			
	Actividad Física	La entidad cuenta con personal capacitado para establecer estrategias de utilización del tiempo libre de la población boyacense.			Se programan consejerías, asesorías y eventos masivos de actividad física en todo el territorio departamental.		80.970 jóvenes y adultos beneficiarios de actividad física	
	Adulto Mayor	El instituto desarrolla actividades de atención integral a adultos mayores bajo la orientación de un equipo de trabajo interdisciplinar especializado.			Se brindan espacios de actividad física y recreativa para el adulto mayor		1.119 adultos mayores da en las principales ciudades del departamento. las actividades lúdicas y recreativas.	

No	Factor Endógeno	Área	Raíces		Tronco		Ramas	
			Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Deporte social y comunitario		La entidad posee capacidades para implementar programas de beneficio social.		Mediante el programa de Deporte Social Comunitario, la articulación y participación de mujeres rurales, familias campesinas, encuentros deportivos en el sector campesino, justas deportivas en el sector comunal y juegos provinciales por la paz.		3.198 Personas beneficiadas de las estrategias para el fomento y desarrollo del deporte social comunitario.	
	Recreación		Cuenta con un equipo de profesionales con experiencia en el desarrollo de actividades lúdico-recreativas.				25.079 personas se benefician de las diferentes actividades programadas con los grupos regulares	La cobertura se encuentra en el corredor central del departamento.
	Eventos Departamentales		La entidad tiene el conocimiento y experiencia en el desarrollo de actividades deportivas en distintos grupos poblacionales y de jurisdicción especial.				4.079 personas beneficiadas de 3 eventos deportivos departamentales .	

No	Factor Endógeno	Área	Raíces		Tronco		Ramas	
			Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
6	Procesos Administrativos	Administración Financiera	Profesionales con conocimiento y experiencia de la administración publica.	No existe una política o procedimiento establecido para evaluar el servicio prestado por parte de los contratistas.	El área es la encargada de procesar y genera información económica, financiera, social, presupuestal y de tesorería que garantiza el adecuado registro y cuantificación de los bienes, servicios y obligaciones de la Entidad.	No hay un plan de capacitación para el personal contratado, lo que genera desigualdad y un clima laboral poco agradable.	Ejerce un control sobre los pagos de: obligaciones, remuneraciones, viáticos, impuestos; ingresos y contabilidad en general de la entidad.	
	Remuneraciones		El instituto establece procedimientos con el fin de garantizar equidad en las remuneraciones tanto para los funcionarios de planta como para los contratistas sean acordes a la carga laboral asignada.				Desde la administración central se establecen los rangos salariales y el aumento anual de honorarios de acuerdo al nivel educativo y competencias.	
7	Derechos y Deberes	Administración del Talento Humano	La entidad cuenta con un código de ética el cual garantiza el cumplimiento de deberes y derechos de todos sus colaboradores		Conformación de comités de convivencia laboral		Evitan conflictos internos que se vean reflejados en el desempeño de las actividades	
	Bienestar social		Indeportes Boyacá celebra alianzas con instituciones de educación superior del área de psicología.	Deficiencia en la promoción de actividades que generen sentido de pertenencia.	Desarrollo de actividades para el bienestar de la salud física y mental.	No hay interés por parte de los colaboradores para asistir a las sesiones programadas		

No	Factor Endógeno	Área	Raíces		Tronco		Ramas	
			Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Rotación de Personal		Profesionales con experiencia y conocimiento en el desarrollo de actividades técnicas y administrativas	Rotación continua y de personal contratado.		Aumento de contratación mediante la modalidad de cps.	La entidad cuenta con un equipo de 18 profesionales de planta.	228 contratistas anualmente que apoyan el desarrollo de los programas de la entidad.
8	Normatividad	Apoyo Jurídico	Indeportes Boyacá tiene un Equipo de profesionales internos y externos con las habilidades necesarias para el desarrollo de los procesos en el ámbito legal.	Sobrecarga laboral por la demanda de actividades de contratación que conlleva el área.	Asesoran los procesos de acuerdo a las modalidades de contratación.		Disminución del riesgo a involucrar la entidad en procesos legales.	

Nota: Se realiza un diagnostico de 8 áreas de la entidad, teniendo en cuenta las áreas que mas influencia pueden tener para el cumplimiento del objetivo propuesto.

4.2.2 Evaluación de Factores Internos y Análisis del Resultado

4.2.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI. Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras.

Pasos para desarrollar una matriz EFI:

1. Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoria interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las

clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.

5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado total porque las ponderaciones siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignar una ponderación y una clasificación a cada declaración.

Al establecer factores sea lo más cuantitativo que pueda. Utilice símbolos como \$, %, # y proporciones tanto como sea posible. Fuente – (Fred R. David 2008)

Tabla 6. *Matriz de evaluación de factores internos -MEFI*

No	Área	Fortalezas	Variable	Peso	Calificación	Ponderado
1	Direccionamiento Estratégico	Cuenta con una junta directiva que apoya la dirección de la entidad.	Alta dirección	0,09	4	0,36
2	Ciencias Aplicadas	Indeportes Boyacá tiene un centro biomédico para la atención de los deportistas	Centro biomédico	0,05	3	0,15

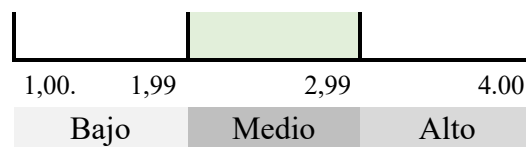
3	Alto Rendimiento	Indeportes Boyacá fortalece técnica, administrativa y financiera a las ligas deportivas del departamento	Convenios	0,05	4	0,2
4	Alto Rendimiento	Estímulos económicos a medallistas de los Juegos Deportivos Nacionales y Para nacionales.	Estímulos	0,07	4	0,28
5	Fomento	Cuenta con personal idóneo y experiencia en los programas de formación deportiva	Escuelas de Formación	0,08	4	0,32
6	Fomento	Experiencia en la ejecución de programas de deporte formativo - estudiantil.	Juegos Intercolegiados	0,03	4	0,12
7	Fomento	Indeportes Boyacá tiene experiencia en la ejecución de programas de fomento al deporte.	Impacto Deportivo	0,05	3	0,15
8	Fomento	La entidad tiene el conocimiento y experiencia en el desarrollo de actividades deportivas en distintos grupos poblacionales y de jurisdicción especial.	Eventos Departamentales	0,03	3	0,09
9	Administración Financiera	Profesionales con conocimiento y experiencia de la administración publica.	Procesos Administrativos	0,04	3	0,12
10	Administración Talento Humano	Profesionales con experiencia y conocimiento en el desarrollo de actividades técnicas y administrativas	Rotación Personal	0,04	3	0,12
No	Área	Debilidades	Variable	Peso	Calificación	Ponderado
1	Direccionamiento Estratégico	Se planea de acuerdo a la visión del gerente de turno	Planeación	0,09	1	0,09
2	Alto Rendimiento	Constitución de ligas deportivas de otros deportes (menos tradicionales).	Convenios	0,03	1	0,03
3	Alto Rendimiento	Se carece de personal con experiencia en la distribución de los recursos dirigidos hacia los deportistas de alto rendimiento.	Apoyos Económicos	0,03	2	0,06
4	Alto Rendimiento	Deserción de deportistas de alto rendimiento a representar otros departamentos.	Apoyos Económicos	0,05	1	0,05
5	Alto Rendimiento	Mínima participación de deportistas en disciplinas deportivas de practica individual.	Deportistas Juegos Nacionales	0,06	2	0,12
6	Fomento	Insuficiencia de personal contratado para el desarrollo de las competencias laborales.	Escuelas de Formación	0,05	1	0,05
7	Fomento	Solo el 10% de la población participa en los juegos intercolegiados virtuales.	Juegos Intercolegiados	0,03	2	0,06

8	Fomento	La inversión hecha en el fortalecimiento del deporte formativo es muy mínima.	Impacto Deportivo	0,05	1	0,05
9	Administración del Talento Humano	Deficiencia en la promoción de actividades que generen sentido de pertenencia.	Bienestar	0,03	2	0,06
10	Administración del Talento Humano	Rotación continua de personal contratado.	Rotación de Personal	0,05	1	0,05
<i>Resultado</i>				<i>1</i>	<i>2,53</i>	

Nota: El resultado obtenido (2,53), en la matriz Mefi, nos determina que la entidad se encuentra ubicada en una posición interna fuerte, sin embargo para lograr los objetivos propuestos, se hace necesario que se fortalezca el área de fomento en cuanto a la continuidad de procesos, el tiempo de ejecución dado que esta área es quien desarrolla los procesos misionales y de ahí dependen los resultados que nos determina el posicionamiento deportivo a nivel nacional, y por ende logremos ser mas competitivos frente a las demás entidades del entorno.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

Figura 3. *Grafica Mefi*



4.2.3 Listado de Variables Internas

- Planeación
- Presupuesto
- Centro Biomédico
- Convenios
- Apoyos Económicos
- Desarrollo Deportivo
- Entrenadores Capacitados
- Estímulos

- Escuelas de Formación
- Juegos Intercolegiados
- Impacto Deportivo
- Detección de Talentos
- Eventos Departamentales
- Procesos Administrativos
- Remuneraciones
- Rotación de Personal

4.2.4 Análisis Tendencial de Variables Endógenas

Tabla 7. Análisis Tendencial de Variables endógenas

<i>Direccionamiento Estratégico</i>						
<i>No</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Pasado</i>	<i>Presente</i>	<i>Futuro</i>
1	Conocimiento en la elaboración de los planes indicativos y de acción de la entidad.	Planeación	Planes Elaborados	1	1	Elaborar los planes que fortalezcan la visión de la entidad.
2	Cuenta con una junta directiva que apoya la dirección de la entidad.	Junta Directiva	Numero de Sesiones	1	1	Establecer reuniones mensuales, con el fin de apoyar la dirección de la entidad.
<i>Direccionamiento Estratégico</i>						
<i>No</i>	<i>Debilidades</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Pasado</i>	<i>Presente</i>	<i>Futuro</i>
1	Se planea de acuerdo a la visión del gerente de turno	Proyectos	Proyectos	Ejecución de 9 programas en el transcurso del año - problemática sanitaria por el COVID - 19	6 Programas en ejecución durante el primer bimestre del año.	Puesta en funcionamiento de 20 programas en el primer trimestre del año.
<i>Gestión de Recursos</i>						
<i>No</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Pasado</i>	<i>Presente</i>	<i>Futuro</i>
1	La entidad, gestiona, ante las dependencias correspondientes los recursos provenientes de las diferentes fuentes de financiación, que garantizan el funcionamiento de la misma.	Gestión Presupuestal	Presupuesto	Presupuesto de \$22.772.001.193.17	Contamos con un presupuesto anual de \$16.278.192.150 - dada la reducción hecha por la eliminación del impuestos, un aproximado de \$9. mil millones se dejaron de captar.	Contar con un 5% mas de presupuesto anual para fortalecer los programas misionales.
<i>Gestión de Recursos</i>						
<i>No</i>	<i>Debilidades</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Pasado</i>	<i>Presente</i>	<i>Futuro</i>

1	Los recursos establecidos son insuficientes para la ejecución de programas y proyectos misionales.	Gestión Presupuestal	Presupuesto anual	Asignación de \$10,276,427,231 para ejecución programas	Se cuenta con \$10.582,897,088 para la ejecución de programas de deporte formativo y deporte asociado.	Asignación de un 10 % mas de presupuesto.
<i>Ciencias Aplicadas</i>						
<i>No</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Pasado</i>	<i>Presente</i>	<i>Futuro</i>
1	Indeportes Boyacá tiene un centro biomédico para la atención de los deportistas	Centro Biomédico	Valoraciones	No se cuantifica las valoraciones hechas a los deportistas	210 valoraciones (Medicas, nutricionales, fisioterapeutas y psicológicas), deportistas de alto rendimiento	Realizar 330 a valoraciones.
2	Proyecto para conformar 1 equipo interdisciplinario para realizar la clasificación funcional de deportistas con discapacidad.	Equipo Interdisciplinar	Clasificación Funcional	0	0	Se busca contar con 1 medico especializado en clasificación funcional de deportistas.
<i>Ciencias Aplicadas</i>						
<i>No</i>	<i>Debilidades</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Pasado</i>	<i>Presente</i>	<i>Futuro</i>
1	La demanda de servicios de atención a usuarios (Deportistas), es superior a la ofertada por los profesionales asignados.	Centro Biomédico	Equipo Medico Interdisciplinar	Equipo Interdisciplinar conformado por 1 medico deportologo, 1 nutricionista, 3 psicólogos y 6 fisioterapeutas	1 Medico Deportologo, 1 psicóloga, 3 fisioterapeutas.	Se debe incrementar el equipo interdisciplinar, con el fin de contar con una atención de 4.500 beneficiarios de las valoraciones.
<i>Alto Rendimiento</i>						
<i>No</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Pasado</i>	<i>Presente</i>	<i>Futuro</i>
1	Indeportes Boyacá apoya de manera técnica, administrativa y financiera a las ligas deportivas del departamento.	Convenios	# convenios celebrados	Celebración de 35 convenios	Celebración de 8 convenios con ligas legalmente constituidas	Celebración de 38 convenios de apoyo con las ligas legalmente constituidas.
2	Fortalecimiento de habilidades de desarrollo deportivo en municipios alejados del corredor central.	Desarrollo Deportivo	# municipios beneficiados	0	0	Desarrollar proyectos piloto en los municipios de Miraflores y Puerto Boyacá

3	Proyecto de 94 entrenadores e instructores para el fortalecimiento de los procesos de formación y preparación de deportistas de manera virtual.	Entrenadores Capacitados	# Entrenadores	0	0	Se espera contar con 94 entrenadores e instructores capacitados, para impartir conocimiento de manera virtual, como alternativa de enseñanza; dada la problemática de salubridad a causa del Covid - 19.
4	Estímulos económicos a medallistas de los Juegos Deportivos Nacionales y Para nacionales.	Estímulos	# estímulos entregados	190 deportistas beneficiados, gracias a los resultados obtenidos en los Juegos Deportivos Nacionales y para nacionales del año 2019	la entrega de los estímulos se hace de acuerdo a los resultados en la tabla de medallero; se entrega a los deportistas que obtienen medalla en los juegos deportivos nacionales y paranacionales. Los apoyos económicos establecidos surgen variaciones mensuales de acuerdo a los resultados obtenidos por los deportistas en campeonatos a nivel nacional y/o Internacional.	Se proyecta el aumento de 10 deportistas beneficiados con los estímulos económicos, gracias a los resultados obtenidos en los juegos deportivos nacionales y paranacionales.
5	Incentivo se mantiene durante todo el ciclo de juegos deportivos nacionales - paranacionales	Apoyo Económico	# Apoyos entregados	210 apoyos entregados a deportistas de alto rendimiento		Mantener los apoyos establecidos al menos durante un año consecutivo, luego de obtener el resultado.

Alto Rendimiento

No	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
1	Constitución de ligas deportivas de otros deportes (menos tradicionales).	Convenios	# Ligas legalmente constituidas	32 Ligas legalmente constituidas y apoyadas.	35 Ligas legalmente constituidas	38 ligas legalmente constituidas y apoyadas.

2	Se carece de personal con experiencia en la distribución de los recursos dirigidos hacia los deportistas de alto rendimiento.	Apoyo Económico	# Apoyos entregados	0	0	Crear un comité técnico que estructure la distribución de los 210 apoyos económicos establecidos, garantizando la continuidad de los mismos en cambios de vigencia.
3	Mínima participación de deportistas en disciplinas deportivas de practica individual.	Deportistas en Juegos Nacionales	# Deportistas.	11	Deportistas participantes en atletismo en los juegos deportivos nacionales 2019. así mismo no se conto con la participación de deportistas en la modalidad de levantamiento de pesas.	Fortalecer el apoyo en los procesos de formación y preparación de deportistas en disciplinas deportivas que otorgan un gran numero de medallas en juegos deportivos nacionales.
4	Plazos de ejecución de los convenios solo de 8 meses en el año.	Convenios	Plazo de ejecución	Los plazos de ejecución de los convenios celebrados oscilan entre 4 y 6 meses - dada la situación del covid - 19	Celebración de 8 convenios con las ligas deportivas para formación y preparación de deportistas con plazos de ejecución de 8 meses.	Se deben fijar mecanismos que permitan garantizar el aumento de los tiempos establecidos para la ejecución de convenios de 11 meses al año.
5	El apoyo económico no es relevante con los gastos básicos de los deportistas	Apoyo Económico	Presupuesto	El valor asignado tiene variaciones de acuerdo a los resultados obtenidos en el campeonato nacional de cada deporte.	Apoyos económicos que oscilan entre los \$681.394 y \$1.544.494	Garantizar un apoyo económico constante durante 11 meses al año.

Fomento

No	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
----	------------	-----------	-------------	--------	----------	--------

1	Cuenta con el personal idóneo para la planeación de programas de formación deportiva	Escuelas de Formación	Alianzas	Celebración de 1 convenio con el ministerio del deporte que fortalece el programa de escuelas de formación deportiva del departamento.	Se benefician 420 niños y niñas de 11 municipios bajo la dirección de 11 profesionales.	Mantener alianza con el ministerio, con el fin de incrementar el beneficio a 1.000 niños, niñas y jóvenes cada año.
2	Experiencia en la ejecución de programas de deporte formativo - estudiantil.	Juegos Intercolegiados	# Eventos	Desarrollo de las diferentes fases del programa (Municipal, Provincial, Interprovincial, final departamental).	Desarrollo de la fase Municipal - dada la situación de salubridad presentada a nivel mundial con el covid - 19	Organización de las diferentes fases de clasificación y participación hasta la fase final nacional de los juegos intercolegiados. 16 profesionales que asesoren el desarrollo de los programas de indeportes en las 15 provincias y 1 en las principales ciudades.
3	Cuenta con un equipo de profesionales con experiencia en la organización de eventos deportivos.	Asesoría Deportiva	# Profesionales	18 profesionales	0 profesionales	
4	Indeportes Boyacá tiene experiencia en la ejecución de programas de fomento al deporte. La entidad cuenta con personal capacitado para establecer estrategias de utilización del tiempo libre de la población boyacense.	Impacto Deportivo	# beneficiarios	1200 beneficiarios	820 beneficiarios	3500 beneficiarios
5	Experiencia en el desarrollo de actividades de atención integral a adultos mayores.	Actividad Física	# beneficiarios	80.110 beneficiarios	280 Adultos y Jóvenes beneficiarios	89.546 beneficiarios
6	La entidad posee capacidades para implementar programas de beneficio social.	Deporte Social y Comunitario	# beneficiarios	2.340 personas beneficiadas	0 beneficiarios debido a la situación de salubridad a causa del covid - 19	3198 personas beneficiados
7	Cuenta con un equipo de profesionales con experiencia en el desarrollo de actividades lúdico-recreativas.	Recreación	# beneficiarios	9.751 beneficiarios	6.270 personas beneficiadas	25.079 personas beneficiadas

9	La entidad tiene el conocimiento y experiencia en el desarrollo de actividades deportivas en distintos grupos poblacionales y de jurisdicción especial. Proyecto para la vinculación de 200 niños, niñas, adolescentes y adultos en situación de discapacidad al programa de escuelas de formación deportiva.	Eventos Departamentales	# eventos	0 beneficiarios	0 beneficiarios debido a la situación de salubridad a causa del covid - 19	3000 beneficiarios de programas
10	Proyecto para el desarrollo de 4 eventos deportivos de Escuelas de Formación Deportiva.	Inclusión	# Deportistas	0 beneficiarios	0 beneficiarios debido a la situación de salubridad a causa del covid - 19	200 beneficiarios
11	Proyecto para capacitar 100 docentes de educación física para primaria.	Festival Escuelas	# eventos	0	0	4 eventos
12		Capacitación Docentes	# Docentes capacitados	0	0	100 Docentes de Educación Física Capacitados
13	Programas establecidos para la masificación del ciclismo en todas sus modalidades en el departamento de Boyacá.	Impacto Deportivo	# Subprogramas apoyados	7 Subprogramas (Ruta masculino, Ruta Femenino, Ciclomontañismo, Bmx, Escuelas de Formación Deportiva, Infraestructura, Copa BRC)	3 ruta masculino, ruta femenino, escuelas de formación deportiva.	7 Subprogramas (Ruta masculino, Ruta Femenino, Ciclomontañismo, Bmx, Escuelas de Formación Deportiva, Infraestructura, Copa BRC)
14	Proyecto para la detección de 120 talentos deportivos en edades tempranas (12 - 17 años), garantizando apoyo en educación y acompañamiento de equipo medico interdisciplinar.	Detección de Talentos	# Deportistas	0	0	120 Deportistas - Talentos
15	Se programan consejerías, asesorías y eventos masivos de actividad física en todo el territorio departamental.	Actividad Física	# Eventos Realizados	6	0 dada la situación presentada por el covid - 19	52 eventos masivos en los diferentes municipios del departamento.
16	Se brindan espacios de actividad física y recreativa para el adulto mayor	Adulto Mayor	# municipios atendidos	3 Chiquinquirá, (Tunja, Boyacá)	1 (Tunja)	16 municipios (cabeceras de provincia).

Fomento

No	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
----	-------------	-----------	-------------	--------	----------	--------

1	Insuficiencia de personal contratado para el desarrollo de las competencias laborales.	Escuelas de Formación	# Instructores	48 instructores y/o formadores deportivos	21 instructores y/o formadores deportivos	50 instructores y/o formadores deportivos
2	No se tiene cobertura de atención del 100% de las provincias del departamento.	Asesoría Deportiva	# municipios atendidos	123	0	123 municipios
3	El personal contratado no cuenta con el conocimiento ni experiencia requerida.	Impacto Deportivo	# profesionales contratados.	0	0	2 profesionales con conocimiento y experiencia en el área del ciclismo.
4	El tiempo de ejecución establecido no permite dar continuidad a los procesos deportivos.	Escuelas de Formación	# meses contratados	5 meses	6 meses	11 meses
5	La inversión hecha en el fortalecimiento del deporte formativo es muy mínima.	Impacto Deportivo	# Escuelas apoyados	20 escuelas deportivas apoyadas.	15 instructores de escuelas de formación deportiva de ciclismo	25 instructores de escuelas de formación deportiva de ciclismo.

Administración Financiera

No	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
1	Profesionales con conocimiento y experiencia de la administración pública.	Procesos Administrativos	# profesionales	2	3	5
2	Las remuneraciones tanto para los funcionarios de planta como para los contratistas son acordes a la carga laboral asignada.	Remuneraciones	Incremento	Incremento anual de acuerdo al PIB	Incremento anual de acuerdo al PIB	Incremento anual de acuerdo al PIB
3	El área es la encargada de procesar y genera información económica, financiera, social, presupuestal y de tesorería que garantiza el adecuado registro y cuantificación de los bienes, servicios y obligaciones de la Entidad.	Procesos Administrativos	# profesionales	15 Personas	15 Personas	10 Personas

Administración Financiera

No	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
----	-------------	-----------	-------------	--------	----------	--------

1	No existe una política o procedimiento establecido para evaluar el servicio prestado por parte de los contratistas.	Procesos Administrativos	# evaluaciones de desempeño	0	0	1 evaluación anual de desempeño de sus obligaciones adquiridas.
2	No hay un plan de capacitación para el personal contratado, lo que genera desigualdad y un clima laboral poco agradable.	Procesos Administrativos	# capacitaciones realizadas	0	0	3 capacitaciones al año.

Administración del Talento Humano

No	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
1	La entidad garantiza el cumplimiento de deberes y derechos de todos sus colaboradores	Derechos y Deberes	Comité de personal	1	1	1
2	Practicantes del área de psicología de las universidades locales	Bienestar Social	Practicantes en Psicología	1	1	2 practicantes al año.
3	Profesionales con experiencia y conocimiento en el desarrollo de actividades técnicas y administrativas	Rotación de Personal	Contratos anuales	226 cps	38 cps	250 cps
4	Conformación de comités de convivencia laboral	Deberes y Derechos	Comité de convivencia	1	1	1
5	Desarrollo de actividades para el bienestar de la salud física y mental.	Bienestar Social	# Sesiones semanales	1	2	5 actividades de integración, pausas activas entre otras actividades de esparcimiento.

Administración del Talento Humano

No	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
1	Deficiencia en la promoción de actividades que generen sentido de pertenencia.	Bienestar Social	# Actividades	0	0	1 actividad mensual donde se destaque el trabajo en equipo, integración, actividad física.
2	Rotación continua de personal contratado.	Rotación de Personal	Tiempo por contrato	contratos a 8, y 10 meses por cargo	contratos a 2, 3 y 4 meses por cargo	Contratos a 11 meses por cargo.

3	No hay interés por parte de los colaboradores para asistir a las sesiones programadas	Bienestar Social	Establecer políticas	0	0	establecer mecanismos que permitan crear una cultura de hábitos y estilos de vida saludable en los colaboradores de la entidad. Vinculación de personal, garantizando estabilidad laboral mediante creación de nuevos cargos acordes a la necesidad del instituto.
4	Aumento de contratación mediante la modalidad de cps.	Rotación de Personal	# Contratos	172	226 contratos en promedio.	

Apoyo Jurídico

No	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
1	Indeportes Boyacá tiene un Equipo de profesionales internos y externos con las habilidades necesarias para el desarrollo de los procesos en el ámbito legal.	Normatividad	# Profesionales	2 Asesores Jurídicos (1 Interno - 1 Externo)	5 Asesores Jurídicos (4 internos - 1 externo)	2 Asesores Jurídicos (1 Interno - 1 Externo)
2	Asesoran los procesos de acuerdo a las modalidades de contratación.	Normatividad	Procesos	Asesoran las diferentes modalidades de contratación pública, directa, mínima cuantía, concurso de méritos, licitaciones y demás procesos legales internos y externos de la entidad.	Asesoran las diferentes modalidades de contratación pública, directa, mínima cuantía, concurso de méritos, licitaciones y demás procesos legales internos y externos de la entidad.	Asesoran las diferentes modalidades de contratación pública, directa, mínima cuantía, concurso de méritos, licitaciones y demás procesos legales internos y externos de la entidad.

Apoyo Jurídico

No	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
1	Sobrecarga laboral por la demanda de actividades de contratación que conlleva el área.	Normatividad	# horas laborales	Además de las horas semanales, los fines de semana dedican 4 horas al desarrollo de actividades	Disminución de la carga laboral, debido a la problemática presentada a raíz del Covid - 19	Establecer mecanismos que permitan nivelar la carga laboral y solo se desarrollen actividades en los horarios de trabajo establecidos.

Nota: De acuerdo a las variables, se procede a evaluar su comportamiento, dado en el pasado, presente y futuro respectivamente.

4.3 Análisis del Entorno del Sector (fuentes secundarias)

4.3.1 Análisis Sectorial con base en Fuentes Secundarias (referencias)

Se realiza un estado del arte, lo cual no es otra cosa que ir tras las huellas del objeto de estudio. En esta fase del trabajo, la situación actual del programa, cabe preguntarse cómo es hoy el programa; también, cómo era en el pasado y qué estudios se han realizado sobre el futuro de la administración. De igual manera, se lleva a cabo un estudio de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, que permita identificar las tendencias mundiales en lo educativo; y en lo tecnológico, y así como las mejores prácticas. Para el desarrollo de estas etapas, se utilizaron bases de datos, buscadores de datos especializados, tanques de pensamiento (*think tanks*), centros de investigación, centros de gestión de conocimiento especializado y observatorios. (Mera, 2012, p.29).

Juegos Deportivos Nacionales y Juegos Deportivos Paranales

Entre el 20 de diciembre de 1928 y el 10 de enero de 1929 se disputaron en Cali los primeros juegos nacionales en Colombia, entonces denominados Juegos Olímpicos Nacionales (Huber, 1929, p. 75), en el momento de su celebración, el deporte era considerado como un instrumento idóneo para regenerar física y moralmente la “raza” colombiana y, en consecuencia, para transformar un pueblo “atrasado” y “degenerado” en un pueblo civilizado (Ruiz Patiño, 2017, pp.63-64), el deporte debía fomentar la salud, desarrollar la inteligencia, mejorar la higiene, formar el carácter y la moral de los individuos y contribuir a su bienestar y felicidad. Desde esta visión transformadora del deporte, se intentó implementar un plan de “educación física obligatoria en las escuelas de instrucción primaria, y en los establecimientos de educación secundaria y universitaria” (Congreso de Colombia, 1925). Esta visión también influyó en la

organización de los juegos departamentales y de juegos olímpicos nacionales. Dichos encuentros debían proveer la educación física y el deporte entre los diferentes sectores de la sociedad. Así inició en Colombia el proceso de popularización de la actividad física, practicada desde finales del siglo XIX por las altas clases sociales en clubes (Ruiz Patiño, 2010 pp. 45-47; Hernández, 2011, p. 137).

Los juegos nacionales fueron organizados en el marco de la ley 80 de 1925. Bajo el ideario arriba mencionado sobre el mejoramiento de la raza, esta norma formuló por primera vez una política estatal en torno al deporte, extendiéndolo a toda la población (Ruiz Patiño, 2010, pp. 107 y 120-126). La ley creó la Comisión Nacional de Educación Física, las Comisiones Departamentales de Educación Física y la sección de Educación Física Nacional, entidad adscrita al Ministerio de Instrucción Pública. A la Comisión Nacional se le encargó la tarea de organizar anualmente concursos deportivos nacionales (Congreso de la República de Colombia, 1925). El primer encuentro deportivo fue realizado en Bogotá en 1927. Aunque los organizadores del evento lo anunciaron como nacional, la participación exclusiva de equipos y deportistas locales, con la excepción de un equipo de fútbol del Valle del Cauca, impidió que el certamen fuera considerado como un evento de carácter nacional (Forero, 1989, p. 352; los equipos olímpicos de Bogotá..., 27 de noviembre de 1928, p. 5). Con el ánimo de celebrar unos juegos con participación de deportistas y equipos de diferentes regiones del país, los juegos fueron propuestos en una ciudad sede alterna a Bogotá. Entre los defensores de esta iniciativa estuvo el alemán Hans Huber, profesor de Gimnasia vinculado al Ministerio de Educación Nacional y nombrado director general de las olimpiadas. Así y conforme al decreto 560 de 1928, reglamentario de los Juegos olímpicos Nacionales de ese año, Cali fue designada sede del encuentro deportivo (Presidencia de la República de Colombia, 1928). Ello a pesar de la

oposición suscitada entre algunos bogotanos, quienes consideraban que “sólo en la capital podrá disponerse del entusiasmo y de los elementos deportivos y materiales para el caso” (El profesor Hans Huber..., 30 de noviembre de 1928, p. 7). Los juegos implicaron la construcción de un estadio de madera en Cali, con capacidad para cuatro mil quinientos espectadores (Ruiz Patiño, 2017, pp. 63-64).

En los juegos participaron personas y equipos con alguna experiencia deportiva o que habían ganado en juegos departamentales, pero también equipos de escuelas primarias de Cali y de colegios de secundaria del país. La presencia de estos últimos se dio como estrategia para instar a las instituciones de educación primaria y secundaria a entrenar a los estudiantes “en los diversos ramos de atletismo y de esa manera garantizar un desarrollo armónico del cuerpo y crear un carácter deportivo en los alumnos” (Acta de la Comisión Nacional de Educación Física..., 1928, p. 127). Algunas competencias diseñadas para equipos de escuelas primarias fueron carreras de triciclos, carrera de 500 metros, salto largo sin impulso y lanzamiento de balón por encima de la cuerda, juego preparatorio del baloncesto. Los equipos de los colegios de secundaria participaron en torneos de fútbol, baloncesto y tenis, así como en pruebas atléticas de 100 metros, salto largo, lanzamiento de disco y carrera olímpica. Los otros concursos para jóvenes y adultos fueron fútbol, béisbol, baloncesto, tenis, carreras de 100 metros, de 800 metros, de 5000 metros, carrera olímpica 4 por 100, salto alto, largo y de garrocha, y lanzamientos de bola, de disco y de venablo (jabalina), entre otros (El profesor Hans Huber..., 30 de noviembre de 1928, p. 7). En las competencias participaron hombres y mujeres.

El juego que más entusiasmo despertó fue el fútbol, deporte originario de Inglaterra que se empezó a practicar en el país a finales del siglo XIX y se jugaría profesionalmente desde 1948 (Quitian, 2013, pp. 23 y 33). Este era el deporte preferido “por todos los públicos”, según los

periódicos de la época de los Primeros Juegos Olímpicos Nacionales. En el torneo participaron alrededor de doce equipos de primera categoría (Los equipos olímpicos de Bogotá..., 27 de noviembre de 1928, p. 5). Algunos de ellos fueron Barranquilla, Bucaramanga, nacional de Buenaventura, Cali A, Cúcuta, Medellín, Neiva, Santa Marta, Medicina y Técnico-Bogotá, estos dos últimos de la capital. Entre los equipos de colegio estaban el Técnico Junior de Bogotá, el Santa Librada de Cali y la Escuela Normal de Tunja (Programa del 20 de diciembre..., 11 de diciembre de 1928, p. 5).

Estos primeros juegos olímpicos fueron dominados por el Valle del Cauca, departamento declarado primer campeón (Forero, 1989, p. 354). Los ganadores de las competencias fueron condecorados con diplomas, trofeos y medallas de oro y plata. Ese tipo de reconocimientos siguieron otorgándose en los juegos nacionales celebrados posteriormente en Medellín y en Barranquilla, realizados en 1932 y 1935 respectivamente. (Forero, 1989, p. 354).

Los primeros Juegos Olímpicos Nacionales despertaron entusiasmo entre personas de diferentes regiones del país, tanto entre los asistentes-espectadores, como entre los deportistas participantes. Al certamen deportivo confluieron personas procedentes de Antioquia, Atlántico Boyacá, Caldas, Cundinamarca, Huila, Magdalena, Norte de Santander, Santander, y Valle del Cauca. Tal participación motivo a la Comisión Nacional de Educación Física a declarar los juegos de Cali como "la primera olimpiada nacional" (Huber, 1929, p. 76). Además de incitar la practica de deportes, este encuentro y los posteriores juegos nacionales organizados en el país, fomentaron la construcción de recintos deportivos de acceso publico y el diseño de reglamentos deportivos, antes inexistentes. Los juegos coincidieron también con un proceso de auge del deporte, convirtiendo su practica en una actividad de visibilidad social de sectores de la población antes marginados (Morales, 2011, pp. 140 y 145). Así mismo, constituyeron un

escenario de preparación y de selección de los deportistas que representarían al país en certámenes internacionales como los Juegos Olímpicos y los Juegos Bolivarianos. Al tiempo que la prensa difundía noticias sobre los juegos nacionales, se informaba sobre la huelga en la United Fruit Company y sobre el asesinato de varios trabajadores, efectuado por el ejército nacional. La simultaneidad en el tiempo de los juegos y la represión violenta de las huelgas de trabajadores evidencia la complejidad del proceso de organización social en el país.

Ad portas del siglo XXI, el deporte ha sido considerado como un elemento constitutivo de la cultura y de procesos de inclusión social. La formación deportiva, financiada por los mismos deportistas, por el sector privado o por el Estado, ha posibilitado la representación del país en competencias internacionales de atletismo, ciclismo, fútbol y patinaje entre otras. Actualmente, la formulación, ejecución y coordinación de la política pública en materia de deporte y recreación esta a cargo del Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre – Coldeportes -, entidad adscrita a la Presidencia de la Republica. Esta entidad se encarga de organizar los otrora llamados Juegos Olímpicos Nacionales, es decir los hoy denominados Juegos Deportivos Nacionales, máximas justas deportivas del país. A diciembre de 2018 se han celebrado veinte versiones de dichos juegos. Además de ese evento, se ofician en el país competencias nacionales como el Torneo profesional de Fútbol, iniciado en 1948; la Vuelta a Colombia en Bicicleta, inaugurada en 1951, y los Juegos Paranales, organizados en el país desde 2004 para personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales. – Fuente – Museo nacional de Colombia – Noticias – hace 90 años... los primeros Juegos Olímpicos Nacionales en Colombia.

Deporte es una palabra de apenas siete letras, pero cuyo poder es incalculable. Su espíritu transformador, la unión que siempre irradia, el esfuerzo como principio de vida y la disciplina

que nunca lo abandona, son apenas algunos de los cimientos que hacen de la actividad del músculo algo incomparable. Como también lo es la fiesta en torno a ella que se cumple cada cuatro años en Colombia.

Los Juegos Deportivos Nacionales (Art. 27/Decreto 1228 de 1995) y Juegos Deportivos Paranales (Art. 8 de la ley 582 de 2000) son el máximo evento deportivo del país en categoría abierta. Aparte de congregar a los mejores atletas del país, se convierten en el punto de partida del ciclo selectivo y de preparación de los deportistas que nos representan en competencias internacionales.

Cuando Coldeportes fue creado en 1968, asumió la organización y montaje general de las justas. Tal responsabilidad obedece a su calidad de organismo rector del Sistema Nacional del Deporte, encargado de formular coordinar y ejecutar la política pública, planes, programas y proyectos en materia de deporte, recreación aprovechamiento del tiempo libre y actividad física, así como el establecimiento de normas que orientan la organización y desarrollo de los mismos.

Desde aquella primera versión celebrada en el Valle del Cauca, los Juegos Nacionales cobraron un valor agregado como factor de desarrollo de las ciudades sedes. Las competencias permiten la adecuación y construcción de nuevos escenarios, y la presencia de tantos colombianos reunidos en torno al deporte obliga a las organizaciones a arreglar la casa.

Por consiguiente, cada ciudad sede se preocupa por la modernización de su entorno, de cara a sectores como el económico, el de infraestructura vial, comunicaciones y turismo, entre otros.

Estas justas, que cumplen además con la función de brindarle desarrollo a las regiones y proyectarlas de paso como destinos turísticos, se realizaron por primera vez en el año 1928 y

desde entonces se han llevado a cabo 20 versiones en diferentes departamentos del país. Fuente Ministerio del Deporte.

Tabla 8. *Cronología Juegos Deportivos Nacionales y Paranales de Colombia*

No	Año	Evento	Departamento Sede	Departamento Campeón	# Participantes
1	1928	I Juegos Deportivos Nacionales	Valle del Cauca	Cundinamarca	12 Departamentos
2	1932	II Juegos Deportivos Nacionales	Antioquia	Cundinamarca	9 Departamentos
3	1935	III Juegos Deportivos Nacionales	Atlántico	Cundinamarca	10 Departamentos
4	1936	IV Juegos Deportivos Nacionales	Caldas	Cundinamarca	9 Departamentos
5	1941	V Juegos Deportivos Nacionales	Santander	Valle del Cauca	12 Departamentos
6	1950	VI Juegos Deportivos Nacionales	Magdalena	Valle del Cauca	12 Departamentos
7	1954	VII Juegos Deportivos Nacionales	Valle del Cauca	Valle del Cauca	24 Departamentos y Fuerzas Militares de Colombia
8	1960	VIII Juegos Deportivos Nacionales	Bolívar	Valle del Cauca	19 Departamentos y Distrito Especial
9	1970	IX Juegos Deportivos Nacionales	Tolima	Valle del Cauca	19 Departamentos - Distrito Especial -- Fuerzas Militares de Colombia
10	1974	X Juegos Deportivos Nacionales	Risaralda	Valle del Cauca	27 Departamentos - Distrito Capital - Fuerzas Militares de Colombia
11	1980	XI Juegos Deportivos Nacionales	Huila	Antioquia	29 Departamentos - Distrito Especial - Fuerzas Armadas
12	1985	XII Juegos Deportivos Nacionales	Meta	Antioquia	28 Departamentos - Distrito Especial - Fuerzas Armadas
13	1988	XIII juegos Deportivos Nacionales	Quindío, Caldas, Risaralda	Antioquia	27 Departamentos - Distrito Capital - Fuerzas Militares de Colombia
14	1992	XIV Juegos Deportivos Nacionales	Atlántico, Magdalena, Bolívar	Antioquia	30 Departamentos - Distrito Especial - Fuerzas Armadas
15	1996	XV Juegos Deportivos Nacionales	Santander	Valle del Cauca	31 Departamentos - Distrito Especial - Fuerzas Armadas
16	2000	XVI Juegos Deportivos Nacionales	Nariño - Boyacá	Antioquia	32 Departamentos - Distrito Especial - Fuerzas Armadas
17	2004	XVII Juegos Deportivos Nacionales y I Paranales	Bogotá - Cundinamarca	Bogotá	31 Departamentos - Distrito Especial - Fuerzas Armadas - Distrito Capital
18	2008	XVIII Juegos Deportivos Nacionales y II Paranales	Valle del Cauca - San Andrés y Providencia	Antioquia	31 Departamentos - Distrito Especial - Fuerzas Armadas - Distrito Capital
19	2012	XIX Juegos Deportivos Nacionales y III Paranales	Norte de Santander, Cauca, Córdoba	Antioquia	31 Departamentos - Distrito Especial - Fuerzas Armadas - Distrito Capital

20	2015	XX Juegos Deportivos Nacionales y IV Paranales	Choco - Tolima	Antioquia	27 Departamentos - Distrito Capital - Fuerzas Militares - Policía Nacional
21	2019	XXI Juegos Deportivos Nacionales y V Paranales	Bolívar	Valle del Cauca	31 Departamentos - Distrito Capital - Fuerzas Armadas

Nota; Se presentan datos estadísticos de las 20 ediciones de los juegos deportivos nacionales, destacando el departamento sede, y la cantidad de participantes, en cada versión. Así como también es de resaltar el dominio de los juegos, por parte de los departamentos con mas fluidez económica como lo son: Antioquia, Valle y Bogotá quienes han logrado ocupar siempre las primeras posiciones.

El restablecimiento de los Juegos Olímpicos de la época moderna, realizados en Atenas en el año 1896 y la creación del Comité Olímpico Internacional, en Paris, el 23 de junio de 1894, generaron un movimiento que impulso a los distintos países a apreciar el deporte como una actividad emocionante y la oportunidad perfecta para recorrer y conocer nuevas culturas.

Colombia no fue la excepción. Jóvenes estudiantes, provenientes de familias prestigiosas del país que vivieron en Europa y Estados Unidos, experimentaron de cerca tales acontecimientos. Al compartir esas sensaciones, entusiasmaron a los locales, quienes se animaron a tal punto, que organizaron eventos de polo y ecuestres en aquella transición hacia el siglo XX.

La suma de aportes de unos y otros fue generando el deseo cada vez mas fuerte, inspirado en los Olímpicos, de organizar un evento similar en el país. Un cuarto de siglo seria suficiente para dar inicio al anhelo de los entusiastas muchachos de la época. Hoy han quedado en el recuerdo algunos visionarios que aportaron con sus sueños a cristalizar la idea del deporte en Colombia: Jorge Wills, Leslie O. Spain, Guillermo Herzing, Arturo Castro, Guillermo Forero Franco, Antonio T.J. Uribe y muchos otros que con su determinación llevaron a cabo la idea de organizar los “Juegos Olímpicos Nacionales”.

Desde entonces, Colombia encontró en el deporte mas que una sana distracción y factor de unión, la mejor representación de su idiosincrasia. Aparte de construir y adecuar los escenarios, se preparó a la dirigencia deportiva para organizar la mejor fiesta deportiva en la historia de los Juegos Nacionales y Paranales. – *Fuente Ministerio del Deporte.*

El departamento de Boyacá durante las ultimas décadas ha participado en las justas deportivas mencionadas, caracterizándose por ser uno de los departamentos que ha escalado posiciones en el tablero general de medallero, gracias a los resultados obtenidos por los deportistas que nos representan. Cabe recordar que la competencia es cada vez mayor con departamentos como Bolívar, Santander, Cundinamarca y Risaralda, quienes le han apostado al fortalecimiento de los procesos de formación y competencia, en modalidades deportivas en las que se destacan el patinaje, levantamiento de pesas, natación entre otros deportes que otorgan un gran numero de medallas. Los departamentos de Antioquia, Valle y Bogotá durante el transcurso de las justas deportivas han tenido una gran disputa por la posición a ocupar en el pódium de los juegos. Dado que son departamentos que cuentan con un presupuesto mucho mas alto, lo cual les permite destinar recursos para el fortalecimiento de los procesos de preparación y competencia, tanto a nivel nacional como internacional; así como también realizar grandes inversiones en escenarios deportivos. Caso contrario de los departamentos mencionados inicialmente los cuales deben sortear diferentes factores de nivel político, económico, social que diariamente desestabilizan las organizaciones deportivas, por los cambios drásticos a los que se ven sometidas las entidades cada 4 años y sumado a esto, no se establecen políticas publicas que permitan a los departamentos garantizar los procesos de formación y darle continuidad a los mismos, independientemente de los administradores de turno. Fuente – Elaboración propia.

Referente de los resultados de los juegos deportivos nacionales de los 10 primeros lugares en el medallero durante las 6 versiones anteriores de las justas deportivas.

Tabla 9. *Histórico de participación de Boyacá en los juegos Nacionales*

No	2000					No	2004					No	2008				
	Delegación	O	P	B	T		Delegación	O	P	B	T		Delegación	O	P	B	T
1	Antioquia	166	107	99	372	1	Bogotá D.C.	152	118	109	379	1	Antioquia	163	131	129	423
2	Bogotá	111	92	99	302	2	Antioquia	110	101	108	319	2	Valle	149	125	111	385
3	FF.MM.	32	37	37	106	3	Valle	101	104	101	306	3	Bogotá D.C.	103	99	108	310
4	Bolívar	18	22	22	62	4	FF. MM.	18	19	17	54	4	Boyacá	32	28	35	95
5	Cundinamarca	15	28	42	85	5	Santander	17	26	17	60	5	Santander	18	24	26	68
6	Santander	15	28	31	74	6	Cundinamarca	17	22	36	75	6	Cundinamarca	12	18	26	56
7	Caldas	13	17	20	50	7	Boyacá	13	18	12	43	7	FF.MM.	10	22	25	57
8	Atlántico	13	16	26	55	8	Atlántico	10	12	11	33	8	Atlántico	7	15	27	49
9	Nariño	11	9	9	29	9	Risaralda	8	14	12	34	9	Bolívar	7	10	24	41
10	Boyacá	10	14	28	52	10	Caldas	8	10	16	34	10	Risaralda	6	9	26	41

No	2012					No	2015					No	2019				
	Delegación	O	P	B	T		Delegación	O	P	B	T		Delegación	O	P	B	T
1	Antioquia	146	140	124	410	1	Antioquia	130	130	124	384	1	Valle	165	138	122	425
2	Valle	119	109	104	332	2	Bogotá D.C.	127	97	113	337	2	Antioquia	148	136	138	422
3	Bogotá D.C.	117	99	104	320	3	Valle	112	66	97	275	3	Bogotá D.C.	105	103	107	315
4	Boyacá	34	18	37	89	4	Bolívar	36	28	33	97	4	Bolívar	57	43	47	147
5	FF.MM.	17	23	20	60	5	Boyacá	31	40	37	108	5	Boyacá	36	49	36	121
6	Bolívar	14	22	22	58	6	Risaralda	29	33	40	102	6	Risaralda	24	28	34	86
7	Risaralda	11	25	30	66	7	Santander	13	15	35	63	7	Cundinamarca	20	21	37	78
8	Cundinamarca	11	19	38	68	8	Cundinamarca	13	14	40	67	8	Santander	13	18	34	65
9	Santander	11	14	28	53	9	Cauca	9	12	11	32	9	Atlántico	11	12	21	44
10	Córdoba	9	8	11	28	10	Tolima	8	16	22	46	10	FF.MM.	9	9	23	41

Nota: Representación de los departamentos que se han ubicado en el top 10 de los Juegos Deportivos Nacionales durante las 6 versiones anteriores, así mismo se resalta la posición obtenida por el departamento de Boyacá durante la realización de las justas deportivas.

4.4 Análisis del Macro Entorno

4.4.1 PESTel

El esquema Pestel es un análisis cuidadoso sobre factores que ayudan a identificar las mayores tendencias para diferentes industrias. Las fuerzas externas pueden clasificarse en seis categorías: políticas económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales. Los cambios en estas fuerzas externas afectan los cambios en la demanda del consumidor para productos y servicios industriales y de consumo. Estas fuerzas externas afectan los tipos de productos producidos, la naturaleza de posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicios ofrecidos y la selección de los negocios. Por ello se vuelve muy importante para las organizaciones identificar y evaluar oportunidades y amenazas para desarrollar una misión clara, diseñar estrategias para asegurar objetivos de largo plazo y desarrollar políticas de metas de corto plazo.

El PESTEL es una herramienta utilizada en el análisis estratégico que define el entorno de una empresa, por medio del análisis de un conjunto de factores externos.

La razón de la aplicación del análisis PESTEL es poder hacer una descripción del contexto o ambiente donde opera una empresa. Para ello se consideran aspectos relevantes del entorno externo que resultan vitales para el desempeño de la organización. El análisis del entorno externo es fundamental para cualquier empresa, puesto que le facilita la toma de decisiones importantes. Especialmente cuando se trata de desarrollar estrategias de corto, mediano y largo plazo.

También, el análisis PESTEL es conocido como PESTAL. Inicialmente sólo era utilizado con las siglas PEST. Si nos damos cuenta con el nombre PEST sólo se analizaban los factores

políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Sin embargo, se han agregado las siglas EL o AL, por la importancia que han alcanzado los factores ecológicos o ambientales y los aspectos legales

Factores Políticos.

Ante todo, los factores políticos permiten determinar y evaluar como la intervención del gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa. Esto se da por medio de las leyes y las políticas que aplica el ente gubernamental.

En general podrían ser aspectos como las políticas fiscales y monetarias del Gobierno, los subsidios, los tratados comerciales y las políticas internacionales. Es decir, se refiere a toda ley y política que afecte a la empresa ya sea a nivel nacional, regional e internacional.

Factores Económicos.

Por otro lado, los factores económicos toman en cuenta todas las variables macroeconómicas. Estas variables se consideran tanto a nivel nacional como internacional, dado que podrían favorecer o entorpecer el desempeño de la organización. Las variables económicas más importantes son el comportamiento del producto interior bruto (PIB), la tasa de desempleo, el nivel de precio y la balanza comercial.

Además, se deben considerar eventos como las variaciones de los ciclos económicos, especialmente los períodos de crisis y de auge dentro de la economía. Factores que pueden beneficiar o poner en riesgo a la empresa.

Factores Sociales.

Seguidamente, los factores sociales incluyen elementos como la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas. Todos estos elementos afectan de manera favorable o desfavorable los resultados que una empresa espera alcanzar. Dado que los aspectos sociales van cambiando y van presentando nuevas tendencias.

Factores Tecnológicos.

Igualmente, los aspectos tecnológicos son vitales para una empresa, por los niveles de innovación que se están dando en los mercados. Los cambios tecnológicos pueden traer grandes beneficios para las empresas que saben aprovecharlos. Pero puede ocasionar mucho daño a las empresas que se quedan obsoletas y que no cambian su infraestructura.

Estos elementos pueden ser el uso de nuevos programas informáticos, aprovechamiento de nuevas formas de energía y cualquier cambio en la tecnología implementada.

Factores Ecológicos o Ambientales.

Desde luego, los aspectos ecológicos tienen que ver con todos los factores que tienen relación directa o indirecta con el medioambiente. Cualquier cambio en la regulación gubernamental o tendencias sociales para la protección del medioambiente afectan a la empresa.

Así mismo, podemos mencionar leyes sobre el uso de la energía, la conservación del ambiente, la gestión de residuos y la emisión de gases, entre algunas.

Factores Legales.

De manera similar, los aspectos legales Incluyen todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir. La normativa legal puede perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa. Las leyes pueden incidir sobre el proceso de producción y de comercialización de los productos que ofrece una empresa. Del mismo modo puede afectar a nivel nacional e internacional.

Se pueden incluir leyes sobre propiedad intelectual, seguridad social, salarios mínimos, licencias entre algunas de las más importantes – fuente – (Quiroa M. – 2020).

Tabla 10. *Pestel – Análisis macro entorno*

No	Factores	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
1	Políticos	Juegos Intercolegiados	Con la creación de la ley de juegos intercolegiados, se espera que el programa se fortalezca desde la preparación de deportistas, hasta la construcción y mantenimiento de escenarios deportivos en optimas condiciones para la practica deportiva.	
		Tasa pro deporte y recreación	Con la entrada en vigencia de la ley tasa pro deporte y recreación, en los entes territoriales, se espera fortalecer los programas de fomento en las diferentes regiones del país, especialmente los municipios mas vulnerables por sus condiciones socioeconómicas.	
		Actos Administrativos	Creación de Ordenanzas que fortalezcan la practica del Deporte a nivel formativo y competitivo.	
		Administración Departamental		Cambio de Administración cada 4 años, lo que perjudica la continuidad de los procesos deportivos.
2	Económicos	Desempleo		Incremento de desempleo en el departamento y sumado a esto, el cambio de las situaciones socioeconómicas generadas por la pandemia del Covid - 19.
		Contraprestación Publicitaria	Establecimiento de alianzas estratégicas con entidades del sector publico y/o privado.	
		Impuestos		Eliminación del impuesto a la contratación, lo cual disminuye los ingresos al deporte del departamento.

No	Factores	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
3	Sociales	Recursos		Disminución de transferencia de recursos de la administración central, debido a la situación de salubridad por la que atraviesa el país, a raíz del Covid - 19.
		Infraestructura		Escasa inversión en mantenimiento y dotación de escenarios deportivos, lo que limita la practica de actividades deportivas
		Bienestar Social	Incremento de personas practicando actividades deportivas dada la importancia del ejercicio físico para el bienestar de la salud.	
		Generación de Espacios	Integración de los distintos grupos poblacionales del departamento, entorno al desarrollo de actividades deportivas de carácter social, comunitario, formativo y competitivo.	
		Principios	La practica del deporte no distingue raza, color, religión, cultura y demás principios de cada ser humano, es una actividad incluyente que brinda espacios y tolera las creencias de sus practicantes.	
		Escenarios Deportivos		Uso inadecuado de escenarios deportivos, los mandatarios locales cambian a menudo el propósito de uso, ya que son utilizados para refugio de migrantes, como centros carcelarios, bodegas, entre otras actividades.
		Inseguridad		Incremento de vandalismo a los escenarios deportivos, lo que genera detrimento en los mismos por parte de consumidores de sustancias psicoactivas.

No	Factores	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
4	<i>Tecnológicos</i>	<i>Redes Sociales</i>	El auge de las redes sociales permite dar a conocer los diferentes programas y/o proyectos establecidos por la entidad.	El uso excesivo de equipos tecnológicos por parte de los niños y jóvenes. La no adquisición de equipos tecnológicos de ultima generación, que permitan realizar valoraciones biomecánicas y estudios adecuados a los deportistas. Carencia de proyectos de investigación que permitan identificar las cualidades y biotipos de los deportistas boyacenses.
		<i>Tecnología</i>	Los avances tecnológicos favorecen los resultados de los deportistas en las diferentes disciplinas deportivas.	
		<i>Equipos Obsoletos</i>		
		<i>Investigación</i>		
5	<i>Ecológicos o Ambientales</i>	<i>Reutilización de Envases</i>	Uso de accesorios deportivos elaborados en materiales como vidrio y otros agentes no contaminantes del medio ambiente, adoptando la política departamental de no utilización de plásticos de un solo uso.	Carencia de cultura ciudadana para la ubicación y clasificación de los desechos en los escenarios deportivos.
		<i>Reforestación</i>	Promoción de actividades de arborización en los paramos, lagunas y afluentes de agua por parte de programas juveniles (campistas).	
		<i>Manejo de Residuos</i>		
6	<i>Legales</i>	<i>Ley del Deporte</i>	La Ley 181 de 1995 en su art 1, establece como objetivo general de la misma el patrocinio, fomento, la masificación, divulgación, planificación, coordinación, ejecución, y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.	

<i>No</i>	<i>Factores</i>	<i>Factor Exógeno</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
		<i>Recursos interpuestos</i>		Procesos Jurídicos como demandas, tutelas, reclamaciones entre otras acciones de tipo legal, con el animo de favorecer y/o desfavorecer intereses de carácter particular y común.
		<i>Legislación Deportiva</i>	El Decreto 1228 de 1995, Determina la estructura de los organismos deportivos del sector asociado, con objeto de adecuarlas al contenido de la ley del deporte.	Incumplimiento de Fallos proferidos por una entidad de justicia.
		<i>Legislación Deportiva</i>	La constitución de los organismos deportivos que velan por el bienestar de las personas en situación de discapacidad, les brinda oportunidades para acceder a recursos públicos y privados mediante lo establecido en el Decreto 520 de 2021	
		<i>Seguridad y salud ocupacional</i>	Reglamentación del SGRL (Sistema General de Riesgos Laborales), SGSST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo).	
		<i>Reglamentación</i>	Ley 769 de 2002 y Ley 1811 de 2016 las cuales reglamentan el uso de la bicicleta como medio de transporte.	

Nota: Se identifican los factores exógenos (Políticos, Económicos, Tecnológicos, Ecológicos o Ambientales y Legales), que de una u otra manera pueden llegar a afectar y/o beneficiar el desarrollo de la entidad, dado que las oportunidades son los factores que aceleran el cambio del presente al futuro, mientras que las amenazas hace referencia a todos los factores que retardan el cambio del presente al futuro.

4.4.2 Evaluación de Factores Externos

Una *matriz de evaluación de factores externos* (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (Fred R. David 2008).

Pasos de como desarrollar una matriz EFE

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoria externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas ultimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta es mayor al promedio*, 2 = *la respuesta es el promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa,

mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Fred R. David 2008, p.p110-111).

Tabla 11. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).*

No	Factor	Oportunidades	Variable	Peso	Calificación	Ponderado
1	Políticos	Con la creación de la ley de juegos intercolegiados, se espera que el programa se fortalezca desde la preparación de deportistas, hasta la construcción y mantenimiento de escenarios deportivos en optimas condiciones para la practica deportiva.	Juegos Intercolegiados	0,06	4	0,24
2		Con la entrada en vigencia de la ley tasa pro deporte y recreación, en los entes territoriales, se espera fortalecer los programas de fomento en las diferentes regiones del país, especialmente los municipios mas vulnerables por sus condiciones socioeconómicas.	Tasa Pro deporte y recreación	0,07	4	0,28
3	Económicos	Establecimiento de alianzas estratégicas con entidades del sector publico y/o privado.	Contraprestación Publicitaria	0,06	3	0,18
4	Sociales	Incremento de personas practicando actividades deportivas dada la importancia del ejercicio físico para el bienestar de la salud.	Bienestar Social	0,05	4	0,2
5		Integración de los distintos grupos poblacionales del departamento, entorno al desarrollo de actividades deportivas de carácter social, comunitario, formativo y competitivo.	Generación de Espacios	0,07	3	0,21
6		La practica del deporte no distingue raza, color, religión, cultura y demás principios de cada ser humano, es una actividad incluyente que brinda espacios y tolera las creencias de sus practicantes.	Principios	0,07	4	0,28
7	Tecnológicos	El auge de las redes sociales permite dar a conocer los diferentes programas y/o proyectos establecidos por la entidad.	Redes Sociales	0,07	4	0,28
8		Los avances tecnológicos favorecen los resultados de los deportistas en las diferentes disciplinas deportivas.	Tecnología	0,07	4	0,28
9	Ecológicos o Ambientales	Uso de accesorios deportivos elaborados en materiales como vidrio y otros agentes no contaminantes del medio ambiente, adoptando la política departamental de no utilización de plásticos de un solo uso.	Reutilización de Envases	0,04	3	0,12

10		Promoción de actividades de arborización en los paramos, lagunas y afluentes de agua por parte de programas juveniles (campistas).	Reforestación	0,04	3	0,12
11	Legales	La Ley 181 de 1995 en su art 1, establece como objetivo general de la misma el patrocinio, fomento, la masificación, divulgación, planificación, coordinación, ejecución, y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.	Ley del Deporte	0,07	4	0,28
12		La constitución de los organismos deportivos que velan por el bienestar de las personas en situación de discapacidad, les brinda oportunidades para acceder a recursos públicos y privados mediante lo establecido en el Decreto 520 de 2021	Legislación Deportiva	0,05	3	0,15
No	Factor	Amenazas	Variable	Peso	Calificación	Ponderado
1	Políticos	Cambio de Administración cada 4 años, lo que perjudica la continuidad de los procesos deportivos.	Administración Departamental	0,04	1	0,04
2	Económicos	Eliminación del impuesto a la contratación, lo cual disminuye los ingresos al deporte del departamento.	Impuestos	0,04	1	0,04
3		Disminución de transferencia de recursos de la administración central, debido a la situación de salubridad por la que atraviesa el país, a raíz del Covid - 19.	Recursos Económicos	0,04	2	0,08
4	Sociales	Uso inadecuado de escenarios deportivos, los mandatarios locales cambian a menudo el propósito de uso, ya que son utilizados para refugio de migrantes, como centros carcelarios, bodegas, entre otras actividades.	Escenarios Deportivos	0,02	2	0,04
5		Incremento de vandalismo a los escenarios deportivos, lo que genera detrimento en los mismos por parte de consumidores de sustancias psicoactivas.	Inseguridad	0,02	2	0,04
6	Tecnológicos	El uso excesivo de equipos tecnológicos por parte de los niños y jóvenes.	Redes Sociales	0,03	1	0,03
7		La no adquisición de equipos tecnológicos de ultima generación, que permitan realizar valoraciones biomecánicas y estudios adecuados a los deportistas.	Equipos Obsoletos	0,03	1	0,03
8		Carencia de proyectos de investigación que permitan identificar las cualidades y biotipos de los deportistas boyacenses.	Investigación	0,03	1	0,03

9	Ecológicos o Ambientales	Carencia de cultura ciudadana para la ubicación y clasificación de los desechos en los escenarios deportivos.	Manejo de Residuos	0,02	2	0,04
10	Legales	Procesos Jurídicos como demandas, tutelas, reclamaciones entre otras acciones de tipo legal, con el animo de favorecer y/o desfavorecer intereses de carácter particular y común.	Recursos Interpuestos	0,01	2	0,02
<i>Resultado</i>				<i>1</i>		<i>3,01</i>

Nota: El resultado obtenido de la sumatoria total del ponderado corresponde a (3,01), lo que nos puede determinar que la entidad se encuentra en una postura media fuerte, frente a la influencia de factores externos que puedan influir en la organización. Cabe tener en cuenta que para mejorar la respuesta a los factores externos que puedan tener influencia en los resultados es necesario el establecimiento de políticas fuertes que nos garanticen un adecuado y continuidad en el desarrollo de sus procesos.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

4.5 Postura Estratégica de la Organización

4.5.1 Matriz Interna-Externa

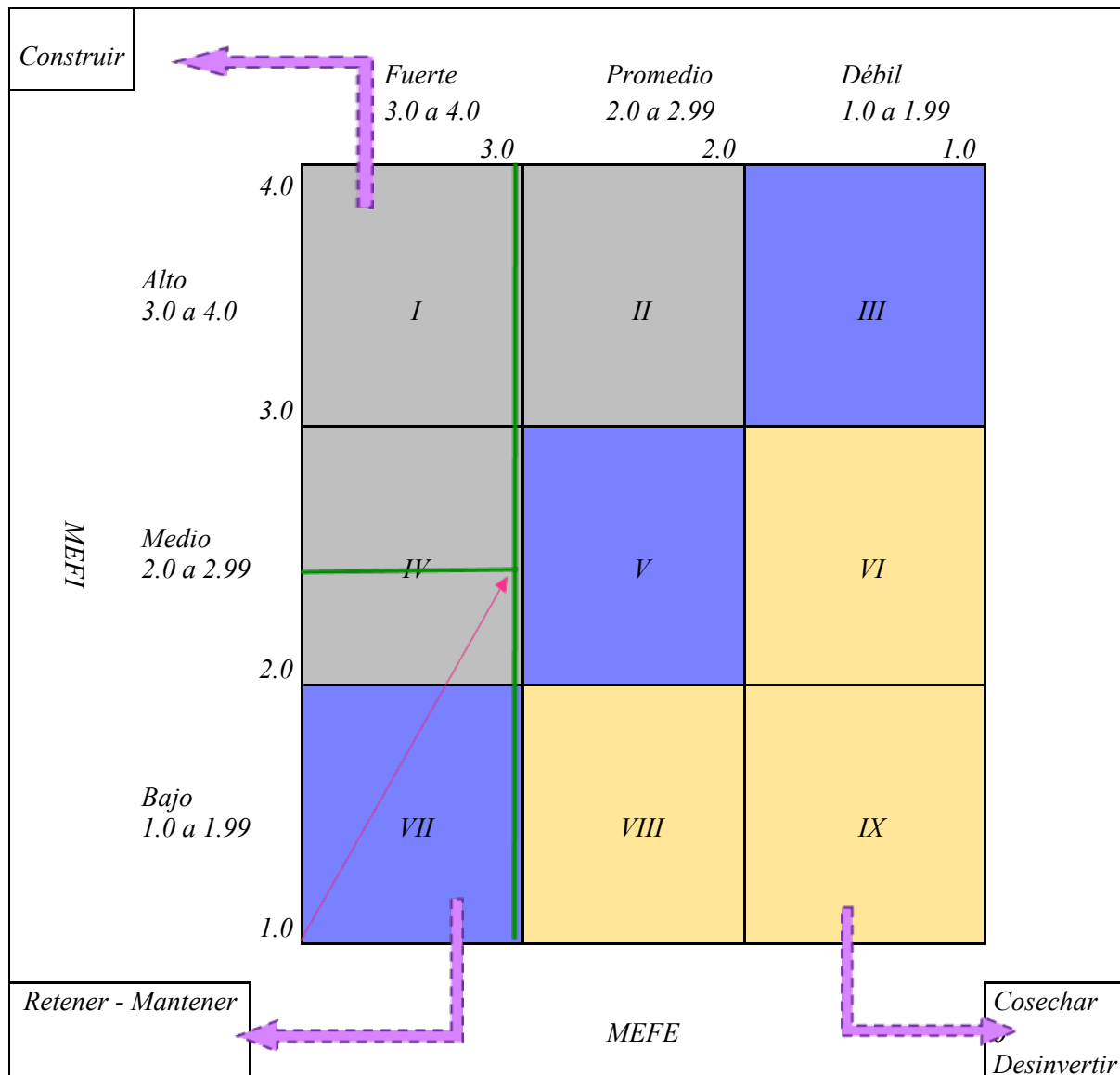
La matriz interna-externa (IE) coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje *x* y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje *y*. Recuerde que cada división de una organización debe construir una matriz EFI y una matriz EFE para su segmento de la organización. Las puntuaciones ponderadas totales derivadas de las divisiones permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo. En el eje *x* de la matriz IE, una puntuación ponderada total EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. De la misma manera, en el eje *y*, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Primero, la prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de *crecer y edificar*. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de *mantener y conservar*; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es *cosechar o desechar*. Las organizaciones

exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella. (Fred R. David 2008, pp.233).

Figura 4. Representación Matriz Interna – Externa.



Nota: Representación Matriz Interna – Externa

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

4.5.2 Matriz Peyea

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (*fortaleza financiera [FF]* y *ventaja competitiva [VC]*) y dos dimensiones externas (*estabilidad ambiental [EA]* y *fortaleza de la industria [FI]*). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización. (Fred R. David, 2008).

Pasos para desarrollar una Matriz Peyea

1. Seleccione una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
2. Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.
3. Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz SPACE.
5. Sume las dos puntuaciones en el eje *x* y trace el punto resultante en *X*. Sume las dos puntuaciones en el eje *y* y trace el punto resultante en *Y*. Trace la intersección del nuevo punto *xy*.

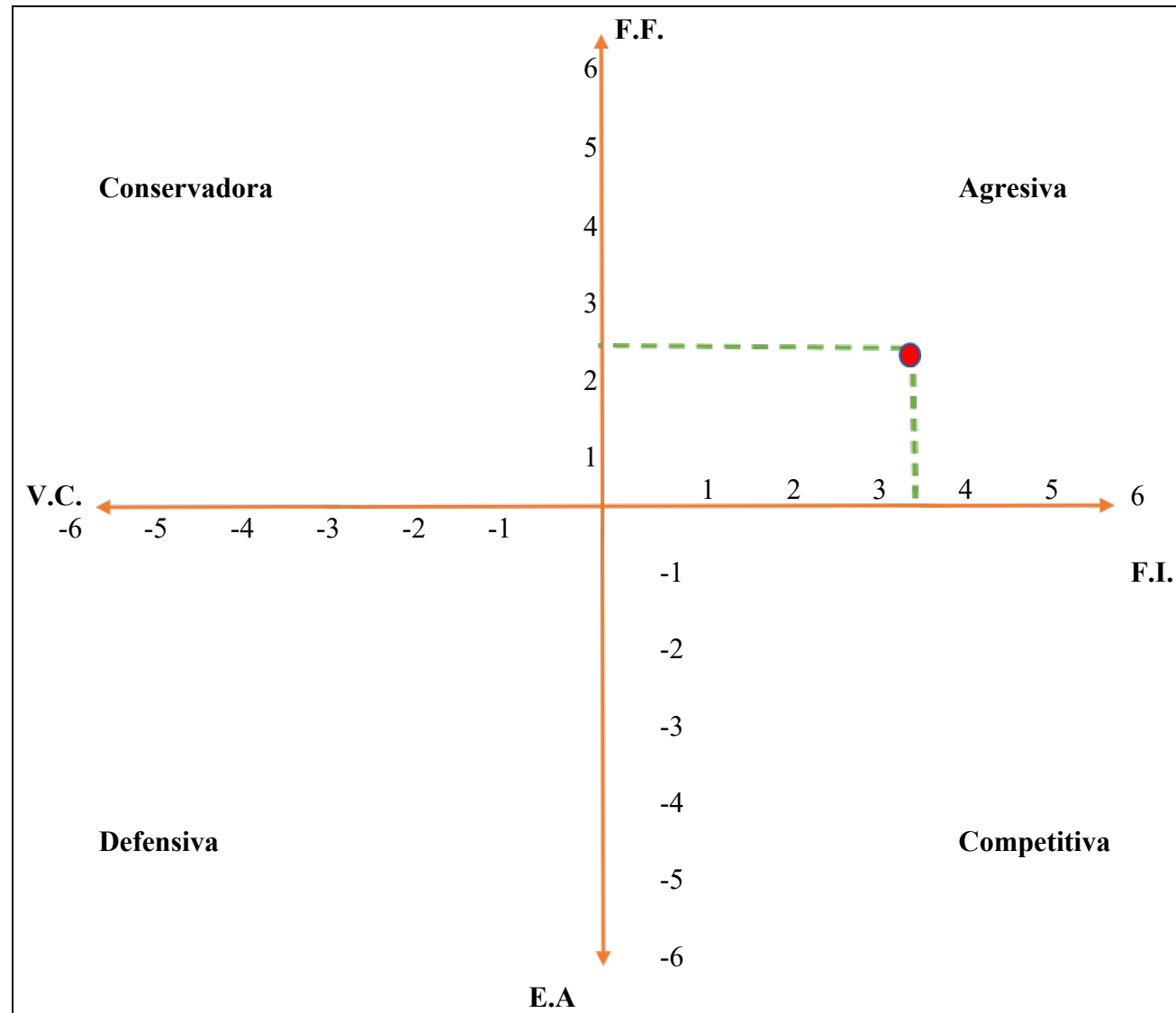
6. Dibuje un *vector direccional* desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. (Fred R. David, 2008).

Tabla 12. *Calificación Matriz Peyea.*

No	Fuerza Financiera F.F.	Valor Numérico	No	Fuerza Industrial F.I.	Valor Numérico
1	Gestión Presupuestal	6	1	Tecnología	5
2	Recursos Económicos	5	2	Redes Sociales	5
3	Impuestos	5	3	Bienestar Social	4
4	Remuneración	4	4	Investigación	5
5	<i>Calificación Promedio</i>	5	5	<i>Calificación Promedio</i>	4,8
No	Estabilidad del Ambiente E.A.	Valor Numérico	No	Ventaja Competitiva V.C.	Valor Numérico
1	Administración Departamental	-2	1	Escuelas de Formación	-1
2	Ley del Deporte	-2	2	Juegos Intercolegiados	-1
3	Inseguridad	-4	3	Impacto Deportivo	-2
4	Legislación Deportiva	-2	4	Centro Biomédico	-2
5	<i>Calificación Promedio</i>	-2,5	5	<i>Calificación Promedio</i>	-1,5

Nota: Calificación de matrices de acuerdo a la fuerza financiera, fuerza de la industria, estabilidad del ambiente y ventaja competitiva, las cuales nos permiten determinar cuales serian las estrategias mas adecuadas para la organización.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

Figura 5. *Representación Gráfica Matriz PEYEA*

Nota: La sumatoria de la variables establecidas en el eje x, correspondientes a V.C. (-1,5) y F.I. (4,8), nos arrojo un resultado =3.3 y la sumatoria del eje y correspondientes a E.A. (-2,5) y F.F. (5), = 2,5. Al graficar el resultado obtenido con la sumatoria de variables, nos determina que la postura estratégica se encuentra ubicada en el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, y según Fred R. David 2008 - la organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de **1.** aprovechar las oportunidades externas, **2.** superar las debilidades internas y **3.** evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa, cabe recordar que para que la entidad sea una de las pioneras a nivel nacional en el desarrollo de sus procesos, debe tener en cuenta una posición agresiva con el propósito de cumplir sus objetivos de posicionamiento y liderazgo deportivo a nivel nacional y/o internacional.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

4.6 Formulación de la Estrategia

Según (Michel Porter), las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

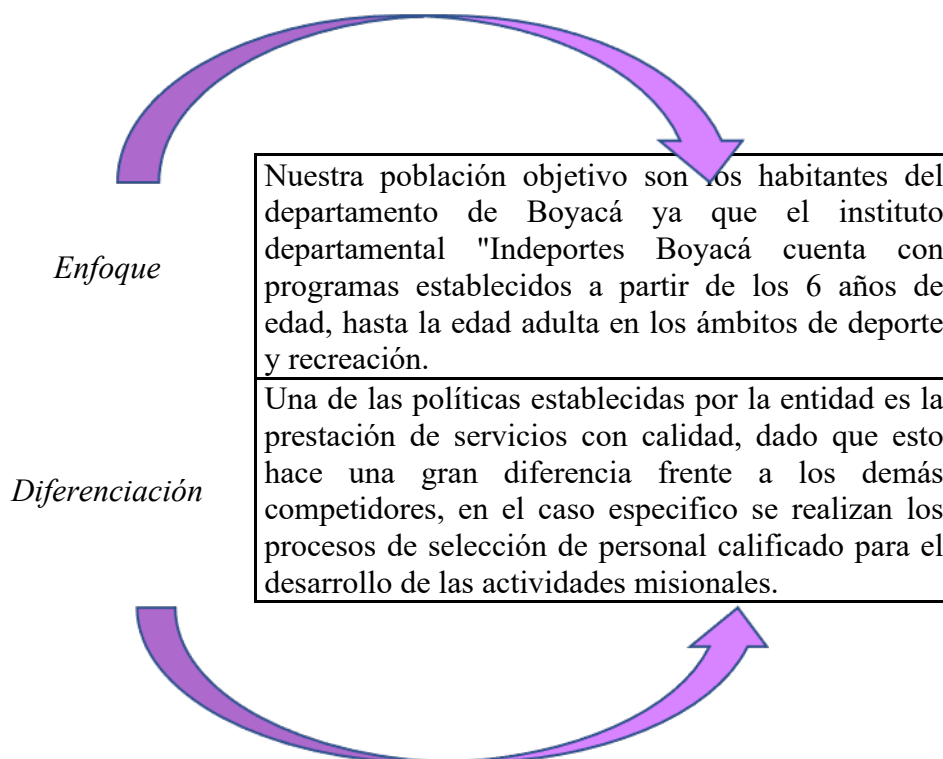
El *liderazgo de costos* hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios. Existen dos tipos alternativos de estrategias de liderazgo de costos. El tipo 1 es una estrategia de *bajo costo* que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. El tipo 2 es la estrategia de *mejor valor* que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado; la estrategia de mejor valor busca ofrecer a los clientes una variedad de productos o servicios al precio más bajo disponible comparado con productos con atributos semejantes de sus competidores. Tanto la estrategia de tipo 1 como la de tipo 2 tienen como objetivo un gran mercado.

La *diferenciación* es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.

Enfoque significa elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores. Dos formas alternativas de estrategias de enfoque son los tipos 4 y 5. El tipo 4 es la estrategia de *enfoque de bajo costo* que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad (grupo nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. Ejemplos de empresas que utilizan la estrategia del tipo 4 incluyen Jiffy Lu-be International y Pizza Hut, así como vendedores de automóviles locales y restaurantes de *hot dogs*. El tipo 5 es una estrategia de *enfoque de mejor valor* que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. La estrategia de enfoque de mejor valor, que en ocasiones se conoce como “diferenciación enfocada”, busca ofrecer a un grupo nicho de consumidores, productos o servicios que cumplan con sus gustos y requisitos mejor de lo que lo hacen los productos de los rivales. Las estrategias de enfoque tipo 4 y tipo 5 están dirigidas a un mercado pequeño. Sin embargo, la diferencia es que la estrategia del tipo 4 ofrece productos y servicios a un grupo nicho al precio más bajo, mientras que el tipo 5 ofrece productos o servicios a un grupo nicho a precios más altos pero con muchas características distintas, de tal manera que la oferta se percibe como la del mejor valor.

4.6.1 Estrategia Genérica Competitiva de la Organización

Figura 6. *Estrategia Genérica Competitiva*



Nota: Se selecciona la estrategia de enfoque y diferenciación debido a que es la estrategia que se considera puede tener una ventaja competitiva frente a los demás institutos de deportes de los otros departamentos, debido a que seleccionamos un tipo de población específica y se concentran en la calidad de la prestación del servicio mas no en la cantidad. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

La estrategia genérica competitiva de Indeportes Boyacá teniendo en cuenta los parámetros establecidos de enfoque y diferenciación es la estrategia genérica competitiva de alta diferenciación

4.6.2 Matriz de Planeación Estratégica – MPEC

La MPEC es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito

previamente identificados. Como ocurre con otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, la MPEC requiere de un buen juicio intuitivo. (Fred R. David, 2008).

Pasos para desarrollar MPEC

1. *En la columna izquierda de la MPEC anote una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas.* Esta información se debe tomar directamente de la matriz EFE y de la matriz EFI. En la MPEC se deben introducir un mínimo de 10 factores críticos externos y de 10 factores críticos internos para el éxito.
2. *Asigne ponderaciones a cada factor clave interno y externo.* Estas ponderaciones son idénticas a las de la matriz EFE y la matriz EFI. Las ponderaciones se presentan en una columna justo a la derecha de los factores críticos externos e internos del éxito.
3. *Examine las matrices de la etapa 2 (de conciliación) e identifique las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica.* Registre estas estrategias en la fila superior de la MPEC. Si es posible, agrupe las estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.
4. *Determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA)* definidas como valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las *puntuaciones del grado de atractivo (PA)* se determinan mediante el examen de cada factor externo o interno clave, uno a la vez, y haciéndose la pregunta “¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?” Si la respuesta a esta pregunta es *sí*, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Específicamente, las puntuaciones del grado

de atractivo se deben asignar a cada estrategia para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre otras, considerando el factor particular. La escala para las puntuaciones del grado de atractivo es: 1 = no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = razonablemente atractiva y 4 = muy atractiva. Hay que trabajar fila por fila para desarrollar una MPEC. Si la respuesta a la pregunta anterior es *no* (lo que indica que el factor clave respectivo no tiene ningún efecto sobre la opción específica que se haga), entonces no se asignan puntuaciones del grado de atractivo a las estrategias del conjunto. Se utiliza un guión para indicar que el factor clave no afecta la elección que se tomará. *Nota:* Si se asigna una puntuación PA a una estrategia, entonces hay que asignar puntuaciones PA a las demás. En otras palabras, si una estrategia recibe un guión, entonces todas las demás en la fila deben recibir un guión.

5. *Calcule las puntuaciones totales del grado de atractivo.* Las *puntuaciones totales del grado de atractivo* (PTA) se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por las puntuaciones del grado de atractivo (paso 4) de cada fila. Las puntuaciones totales del grado de atractivo indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando solamente el efecto del factor adyacente crítico externo o interno de éxito. Cuanto más alta sea la *puntuación total del grado de atractivo*, más atractiva es la alternativa estratégica (considerando solamente el factor crítico del éxito adyacente).
6. *Calcule la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo.* Hay que sumar las *puntuaciones totales del grado de atractivo* en cada columna de la estrategia de la matriz MPEC. La *suma total de las puntuaciones del grado de atractivo* (STPA) revela qué estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas. Las puntuaciones más altas

indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre las sumas totales de las puntuaciones del grado de atractivo en un conjunto dado de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra. (Fred R. David, 2008).

Tabla 13. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.

No	Factores Claves	Peso	Desarrollo del Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración		Diversificación Concéntrica	
	Oportunidades		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Con la creación de la ley de juegos intercolegiados, se espera que el programa se fortalezca desde la preparación de deportistas, hasta la construcción y mantenimiento de escenarios deportivos en optimas condiciones para la practica deportiva.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	2	0,12
2	Con la entrada en vigencia de la ley tasa pro deporte y recreación, en los entes territoriales, se espera fortalecer los programas de fomento en las diferentes regiones del país, especialmente los municipios mas vulnerables por sus condiciones socioeconómicas.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14
3	Establecimiento de alianzas estratégicas con entidades del sector publico y/o privado.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18
4	Incremento de personas practicando actividades deportivas dada la importancia del ejercicio físico para el bienestar de la salud.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1
5	Integración de los distintos grupos poblacionales del departamento, entorno al desarrollo de actividades deportivas de carácter social, comunitario, formativo y competitivo.	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28

6	La practica del deporte no distingue raza, color, religión, cultura y demás principios de cada ser humano, es una actividad incluyente que brinda espacios y tolera las creencias de sus practicantes. El auge de las redes sociales permite dar a conocer los diferentes programas y/o proyectos establecidos por la entidad.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14
7	Los avances tecnológicos favorecen los resultados de los deportistas en las diferentes disciplinas deportivas.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	1	0,07
8	Uso de accesorios deportivos elaborados en materiales como vidrio y otros agentes no contaminantes del medio ambiente, adoptando la política departamental de no utilización de plásticos de un solo uso. Promoción de actividades de arborización en los paramos, lagunas y afluentes de agua por parte de programas juveniles (campistas).	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08
10	La Ley 181 de 1995 en su art 1, establece como objetivo general de la misma el patrocinio, fomento, la masificación, divulgación, planificación, coordinación, ejecución, y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04
11	La constitución de los organismos deportivos que velan por el bienestar de las personas en situación de discapacidad, les brinda oportunidades para acceder a recursos públicos y privados mediante lo establecido en el	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	1	0,07	2	0,14
12		0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	1	0,05	3	0,15

Decreto 520 de 2021

No	<i>Factores Claves</i> <i>Amenazas</i>	Peso	<i>Desarrollo del Mercado</i>		<i>Penetración en el Mercado</i>		<i>Desarrollo del Producto</i>		<i>Integración</i>		<i>Diversificación Concéntrica</i>	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Cambio de Administración cada 4 años, lo que perjudica la continuidad de los procesos deportivos.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	1	0,04	3	0,12
2	Eliminación del impuesto a la contratación, lo cual disminuye los ingresos al deporte del departamento.	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	1	0,04	2	0,08
3	Disminución de transferencia de recursos de la administración central, debido a la situación de salubridad por la que atraviesa el país, a raíz del Covid - 19.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	1	0,04	1	0,04
4	Uso inadecuado de escenarios deportivos, los mandatarios locales cambian a menudo el propósito de uso, ya que son utilizados para refugio de migrantes, como centros carcelarios, bodegas, entre otras actividades.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	2	0,04	2	0,04
5	Incremento de vandalismo a los escenarios deportivos, lo que genera detrimento en los mismos por parte de consumidores de sustancias psicoactivas.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	1	0,02	1	0,02
6	El uso excesivo de equipos tecnológicos por parte de los niños y jóvenes.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03
7	La no adquisición de equipos tecnológicos de ultima generación, que permitan realizar valoraciones biomecánicas y estudios adecuados a los deportistas.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06

8	Carencia de proyectos de investigación que permitan identificar las cualidades y biotipos de los deportistas boyacenses.	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	2	0,06	3	0,09
9	Carencia de cultura ciudadana para la ubicación y clasificación de los desechos en los escenarios deportivos.	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	Procesos Jurídicos como demandas, tutelas, reclamaciones entre otras acciones de tipo legal, con el animo de favorecer y/o desfavorecer intereses de carácter particular y común.	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

1

No	<i>Factores Claves</i>	<i>Peso</i>	<i>Desarrollo del Mercado</i>		<i>Penetración en el Mercado</i>		<i>Desarrollo del Producto</i>		<i>Integración</i>		<i>Diversificación Concéntrica</i>	
			<i>PA</i>	<i>PTA</i>	<i>PA</i>	<i>PTA</i>	<i>PA</i>	<i>PTA</i>	<i>PA</i>	<i>PTA</i>	<i>PA</i>	<i>PTA</i>
1	Cuenta con una junta directiva que apoya la dirección de la entidad.	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27
2	Indeportes Boyacá tiene un centro biomédico para la atención de los deportistas	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
3	Indeportes Boyacá fortalece técnica, administrativa y financiera a las ligas deportivas del departamento	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15
4	Estímulos económicos a medallistas de los Juegos Deportivos Nacionales y Para nacionales.	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28
5	Cuenta con personal idóneo y experiencia en los programas de formación deportiva	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
6	Experiencia en la ejecución de programas de deporte formativo estudiantil.	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	2	0,06	1	0,03

7	Indeportes Boyacá tiene experiencia en la ejecución de programas de fomento al deporte.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1	2	0,1
8	La entidad tiene el conocimiento y experiencia en el desarrollo de actividades deportivas en distintos grupos poblacionales y de jurisdicción especial.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06
9	Profesionales con conocimiento y experiencia de la administración pública.	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12
10	Profesionales con experiencia y conocimiento en el desarrollo de actividades técnicas y administrativas	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	2	0,08	1	0,04
No	<i>Factores Claves</i> <i>Debilidades</i>	<i>Peso</i>	<i>Desarrollo del Mercado</i>		<i>Penetración en el Mercado</i>		<i>Desarrollo del Producto</i>		<i>Integración</i>		<i>Diversificación Concéntrica</i>	
			<i>PA</i>	<i>PTA</i>	<i>PA</i>	<i>PTA</i>	<i>PA</i>	<i>PTA</i>	<i>PA</i>	<i>PTA</i>	<i>PA</i>	<i>PTA</i>
1	Se planea de acuerdo a la visión del gerente de turno	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18
2	Constitución de ligas deportivas de otros deportes (menos tradicionales).	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	1	0,03	3	0,09
3	Se carece de personal con experiencia en la distribución de los recursos dirigidos hacia los deportistas de alto rendimiento.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06
4	Deserción de deportistas de alto rendimiento a representar otros departamentos.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
5	Mínima participación de deportistas en disciplinas deportivas de practica individual.	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	1	0,06
6	Insuficiencia de personal contratado para el desarrollo de las competencias laborales.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2

7	Solo el 10% de la población participa en los juegos intercolegiados virtuales.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	1	0,03	2	0,06
8	La inversión hecha en el fortalecimiento del deporte formativo es muy mínima.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15
9	Deficiencia en la promoción de actividades que generen sentido de pertenencia.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12	2	0,06
10	Rotación continua de personal contratado.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
<i>Total</i>		<i>1</i>		<i>6,55</i>		<i>6,75</i>		<i>6,72</i>		<i>4,4</i>		<i>4,7</i>

Nota: Teniendo en cuenta el propósito de esta técnica la cual indica objetivamente que estrategias alternativas son las mejores y de acuerdo al resultado obtenido en la Puntuación total del atractivo, podemos concluir que las estrategias de penetración en el mercado con una puntuación de (6,75) y desarrollo del producto con una puntuación de (6,72), son las mas atractivas. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

Penetración de Mercado: Una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias. La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa. (Fred D. 2008, p.177).

En este caso específico Indeportes Boyacá debe orientar esta estrategia a ampliar la cobertura en el desarrollo de programas de formación deportiva, como escuelas de formación, incentivar la participación en los Juegos Intercolegiados, establecer centros de desarrollo deportivo, en los municipios mas alejados del corredor central del departamento.

Desarrollo de Producto: Es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo. (Fred D. 2008, p.179).

El instituto debe propender por garantizar la continuidad de los procesos deportivos desde los programas de la niñez en deporte formativo especialmente en las escuelas de formación, así mismo garantizar la participación activa de estos deportistas en eventos de carácter municipal, provincial, regional, departamental y nacional con el fin de mantenerlos en formación y competencia durante al menos 10 meses al año.

5. Prospectiva

5.1 Análisis Estructural

5.1.1 Listado de Variables Internas y Externas con base en el Análisis del Sistema Interno y Externo (capítulo de planeación).

Tabla 14. Listado de Variables Internas y Externas

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Alta Dirección	Alt Dir	Cuenta con una junta directiva que apoya la dirección de la entidad.	Direccionamiento Estratégico
2	Presupuesto	Presup	Indeportes Boyacá, cuenta con un presupuesto anual de \$16.278.192.150 para su funcionamiento.	Gestión de Recursos
3	Centro Biomédico	Cent Biom	Indeportes Boyacá tiene un centro Biomédico para la atención de los deportistas.	Ciencias Aplicadas
4	Convenios	Conv	Indeportes Boyacá fortalece técnica, administrativa y financiera alas ligas deportivas del departamento.	Alto Rendimiento
5	Estímulos	Estímulos	Estímulos económicos a medallistas de los juegos deportivos nacionales y para nacionales.	Alto Rendimiento
6	Escuelas de Formación	Esc For	Cuenta con personal idóneo y experiencia en los programas de formación deportiva.	Fomento y Desarrollo Deportivo
7	Juegos Intercolegiados	J.Inter	Experiencia en la ejecución de programas de deporte formativo - estudiantil.	Fomento y Desarrollo Deportivo
8	Impacto Deportivo	Imp Dep	Indeportes Boyacá tiene experiencia en la ejecución de programas de fomento al deporte.	Fomento y Desarrollo Deportivo
9	Eventos Departamentales	Ev deptal	La entidad tiene el conocimiento y experiencia en el desarrollo de actividades deportivas en distintos grupos poblacionales y de jurisdicción especial.	Fomento y Desarrollo Deportivo
10	Rotación de Personal	Rot Pers	Profesionales con experiencia y conocimiento en el desarrollo de actividades técnicas y administrativas.	Administración Talento Humano
11	Planeación	Planeación	Se planea de acuerdo a la visión del gerente de turno.	Direccionamiento Estratégico
12	Apoyos Económicos	Ap Eco	Deserción de deportistas de alto rendimiento a representar otros departamentos.	Alto Rendimiento
13	Deportistas Juegos Nacionales	J. Nación	Mínima participación de deportistas en disciplinas deportivas de práctica individual.	Alto Rendimiento

<i>Nº</i>	<i>Long label</i>	<i>Short label</i>	<i>Description</i>	<i>Theme</i>
14	Sentido de Pertenencia	Pertenen	Deficiencia en la promoción de actividades que generen sentido de pertenencia en la población boyacense.	Administración Talento Humano
15	Tasa pro deporte y recreación	Dep y Recr	Con la entrada en vigencia de la ley tasa pro deporte y recreación en los entes territoriales, se espera fortalecer los programas de fomento en las diferentes regiones del país, especialmente los municipios mas vulnerables por sus condiciones socioeconómicas.	Políticos
16	Contraprestación / Publicidad	Contrap	Establecimiento de alianzas estratégicas con entidades del sector público y/o privado.	Económicos
17	Generación de Espacios	G Espacios	Integración de los distintos grupos poblacionales del departamento, entorno al desarrollo de actividades deportivas de carácter social, comunitario, formativo y competitivo.	Sociales
18	Redes Sociales	R Soc	El auge de las redes sociales permite dar a conocer los diferentes programas y/o proyectos establecidos por la entidad.	Tecnológicos
19	Tecnología	Tecnología	Los avances tecnológicos favorecen los resultados de los deportistas en las diferentes disciplinas deportivas.	Tecnológicos
20	Legislación Deportiva	L Depo	La constitución de los organismos deportivos que velan por el bienestar de las personas en situación de discapacidad, les brinda oportunidades para acceder a recursos públicos y/o Privados mediante lo establecido en el decreto 520 de 2021.	Legales
21	Administración Departamental	Admón. Dept	Cambio de Administración cada 4 años, lo que perjudica la continuidad de los procesos deportivos.	Políticos
22	Impuestos	Impuestos	Eliminación del impuesto a la contratación, lo cual disminuye los ingresos al deporte del departamento.	Económicos
23	Recursos Económicos	Rec Eco	Disminución de transferencia de recursos de la administración central debido a la situación de salubridad por la que atraviesa el país, a raíz del Covid - 19.	Económicos

<i>N°</i>	<i>Long label</i>	<i>Short label</i>	<i>Description</i>	<i>Theme</i>
24	Escenarios Deportivos	Esec Dep	Uso inadecuado de escenarios deportivos, los mandatarios locales cambian a menudo el propósito de uso, ya que son utilizados para refugio de migrantes, como centros carcelarios, bodegas, entre otras actividades.	Sociales
25	Investigación	Invest	Carencia de proyectos de investigación que permitan identificar las cualidades y biotipos de los deportistas boyacenses.	Tecnológicos

Nota: Listado de Variables a analizar con el software MICMAC.

5.1.2 Software MICMAC

5.1.2.1 Matriz de Evaluación

Figura 7. Matriz de Evaluación MICMAC

	1 : Alt Dir	2 : Presup	3 : Cent Biom	4 : Conv	5 : Estímulos	6 : Esc For	7 : J.Inter	8 : Imp Dep	9 : Ev deptal	10 : Rot Pers	11 : Proyectos	12 : Ap Eco	13 : J. Nacion	14 : Pertenen	15 : Dep y Recr	16 : Contrap	17 : G Espacios	18 : R Soc	19 : Tecnología	20 : L Depo	21 : Admon Dept	22 : Impuestos	23 : Rec Eco	24 : Esec Dep	25 : Invest
1 : Alt Dir	0	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	1	2	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
2 : Presup	3	0	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	1	0	2	0	0	1	0	0	1	1	1	0
3 : Cent Biom	0	2	0	2	0	0	2	1	1	2	1	0	0	1	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	3
4 : Conv	2	2	2	0	0	3	3	2	2	1	2	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1
5 : Estímulos	1	2	1	1	0	0	0	1	0	0	2	0	3	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
6 : Esc For	0	3	2	3	2	0	3	3	2	3	3	2	3	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
7 : J.Inter	1	3	3	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	2	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1
8 : Imp Dep	1	1	2	3	0	3	3	0	2	2	1	2	2	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
9 : Ev deptal	2	2	1	2	2	3	3	2	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0
10 : Rot Pers	3	3	3	1	1	3	3	2	2	0	1	2	0	3	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
11 : Proyectos	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	0	3	1	2	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1
12 : Ap Eco	1	3	0	0	0	0	3	2	1	2	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : J. Nacion	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	0	3	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	3
14 : Pertenen	3	2	2	1	3	3	3	3	2	1	2	1	3	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
15 : Dep y Recr	3	3	3	2	1	3	3	3	2	0	3	3	3	0	0	0	2	0	2	1	1	0	0	1	3
16 : Contrap	3	2	1	3	0	3	3	3	2	0	3	0	1	1	0	0	0	1	2	0	0	3	1	0	2
17 : G Espacios	1	2	1	3	0	3	3	3	2	0	1	1	1	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0
18 : R Soc	2	1	1	1	1	3	3	2	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
19 : Tecnología	2	2	3	1	0	3	3	3	2	0	1	0	3	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3	2	3
20 : L Depo	3	3	1	3	0	3	3	1	1	0	1	0	3	0	1	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1
21 : Admon Dept	3	3	1	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	1	2	1	2	0	2	0	0	3	3	3	2
22 : Impuestos	3	3	1	2	0	2	2	1	1	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0
23 : Rec Eco	3	3	2	3	0	3	3	2	1	0	2	3	0	1	0	1	2	0	3	0	1	0	0	2	3
24 : Esec Dep	1	3	1	1	0	3	3	3	2	0	1	1	1	1	1	1	2	0	2	0	0	1	3	0	1
25 : Invest	1	2	3	2	0	3	3	3	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	1	0

Nota: Matriz de evaluación MICMAC

Adaptado de software MICMAC®

5.1.2.2 Características de la Matriz

Figura 8. Características de la Matriz

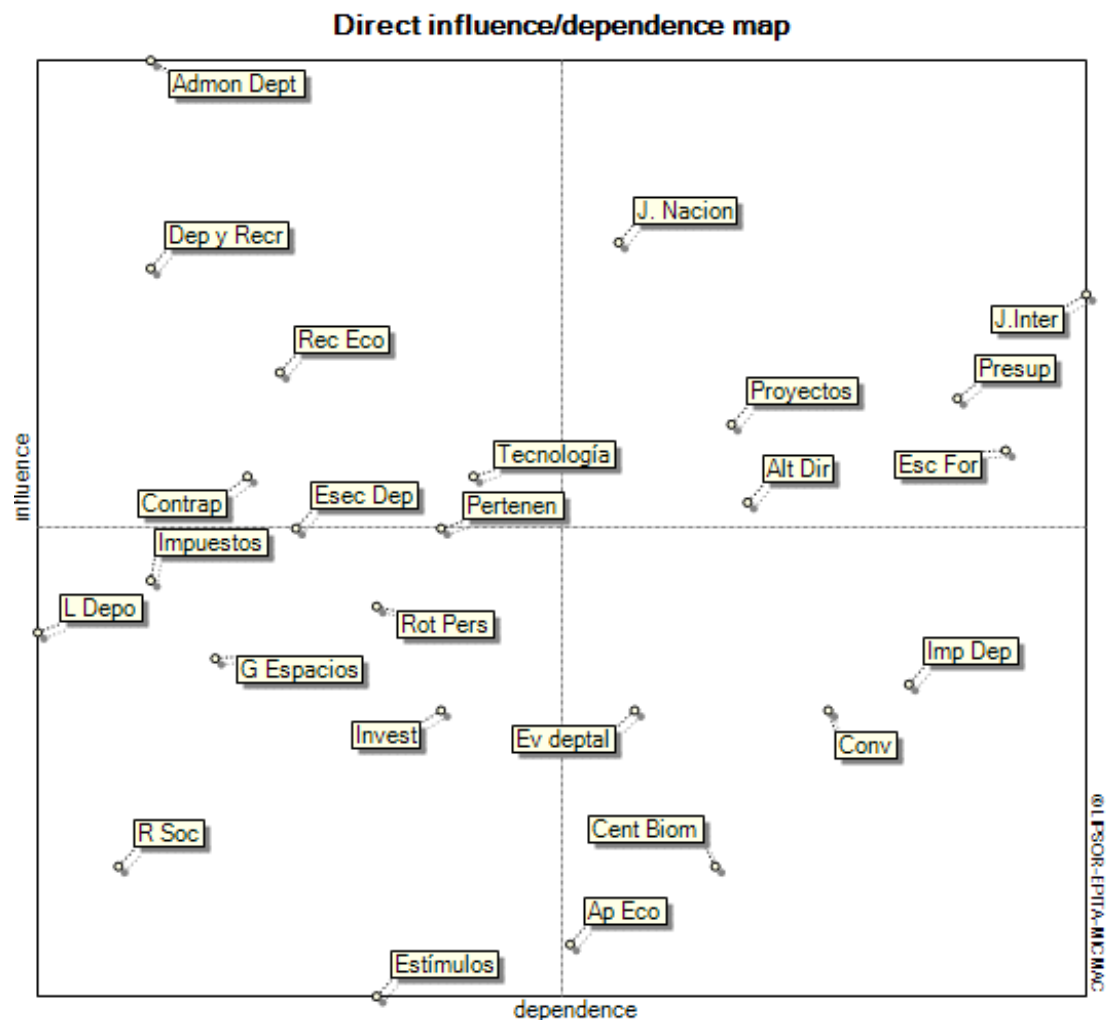
INDICATOR	VALUE
Matrix size	25
Number of iterations	2
Number of zeros	240
Number of ones	145

INDICATOR	VALUE
Number of twos	95
Number of threes	145
Number of P	0
Total	385
Fillrate	61,6%

Nota: Características de la Matriz de MICMAC -
Adaptado de software MICMAC®

5.1.2.3 Plano de Influencias Directas

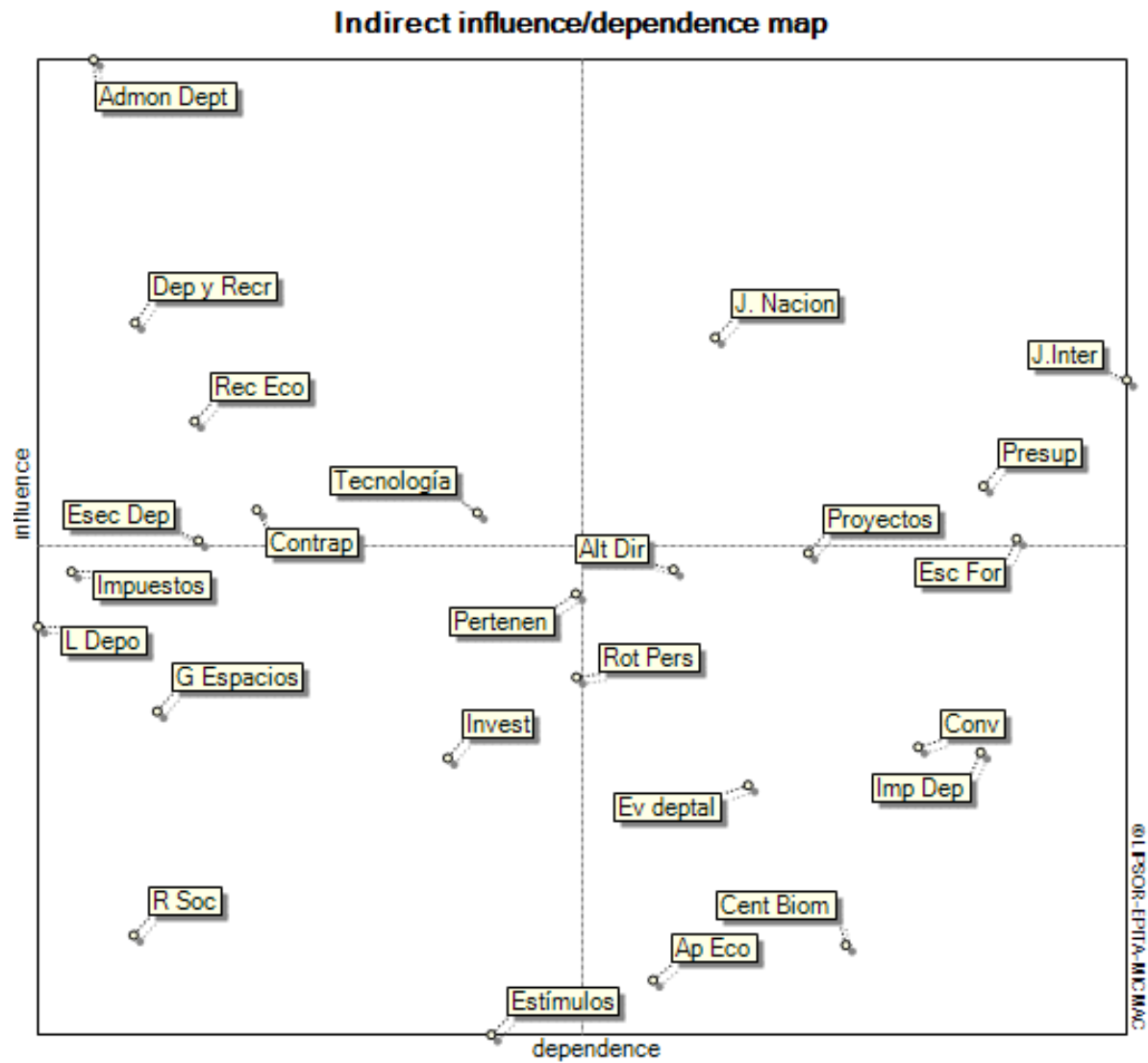
Figura 9. *Plano de Influencias Directas*



Nota: Plano de influencias directas de la Matriz de MICMAC.
Adaptado de software MICMAC®.

5.1.2.4 Plano de Influencias Indirectas

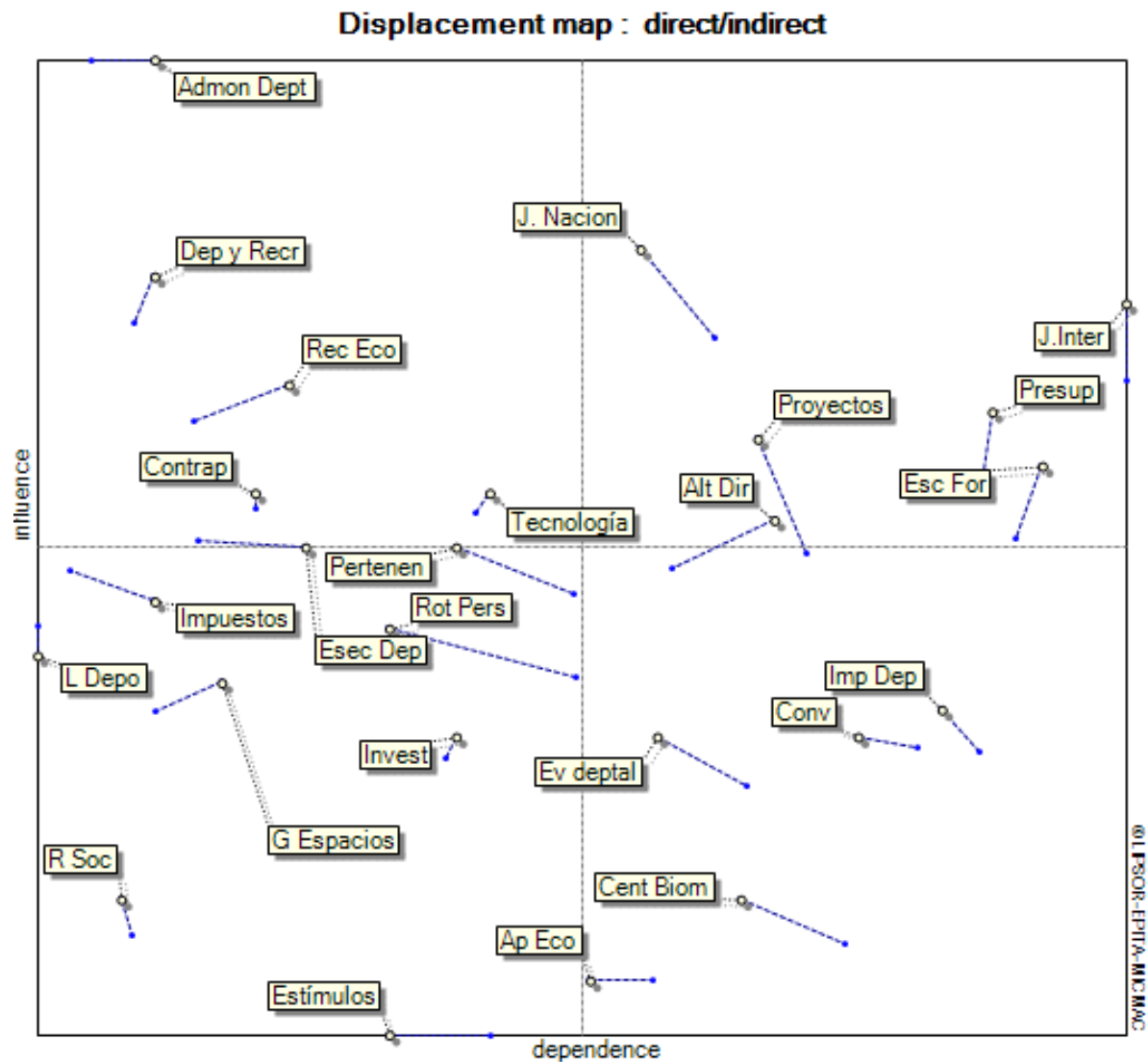
Figura 10. *Plano de Influencias Indirectas.*



Nota: Plano de influencias indirectas de la Matriz de MICMAC.
Adaptado de software MICMAC®.

5.1.2.5 Plano de Desplazamientos

Figura 11. *Plano de Desplazamientos.*



Nota: Plano de desplazamientos de la Matriz de MICMAC.
Adaptado de software MICMAC®.

5.1.3 Listado de Variables Estratégicas

- Juegos Nacionales
- Proyectos
- Escuelas de Formación
- Alta Dirección
- Presupuesto
- Juegos Intercolegiados

5.1.3.1 Descripción de Variables Estratégicas. *Juegos Nacionales* (J.Nacion).

Descripción. ¿Que tan Probable es que para el año 2031 el departamento de Boyacá mantenga y/o mejore el nivel competitivo en los Juegos Deportivos Nacionales? Teniendo en cuenta que actualmente ocupa el 5to lugar en el medallero.

Objetivo: Establecer estrategias de preparación y competencia a nivel nacional y/o internacional, con el fin de lograr mantener el nivel competitivo en los Juegos Deportivos Nacionales al año 2031.

Proyectos (Proyectos).

Descripción, ¿Qué tan probable es que se desarrollen y/o ejecuten anualmente 20 programas y/o proyectos de deporte formativo y competitivo, si en el momento se están desarrollando 6 programas durante lo corrido del presente año?.

Objetivo. Lograr que el Instituto Departamental “Indeportes Boyacá desarrolle 20 programas misionales anualmente, con el fin de fortalecer e incrementar el nivel competitivo de los deportistas boyacenses en el año 2031.

Escuelas de Formación (Esc Form).

Descripción: ¿Qué tan probable es que desde ahora y hasta el año 2031, anualmente se vinculen 1000 niños, niñas y jóvenes al programa de escuelas de formación deportiva, teniendo en cuenta que actualmente se encuentran vinculados 420?

Objetivo. Incrementar la vinculación anual de 1.000 niños, niñas y jóvenes al programa de escuelas de formación deportiva, con el fin de lograr la cobertura en todo el territorio boyacense en el año 2031.

Alta Dirección (Alt Dir).

Descripción: ¿Qué tan probable es que desde ahora hasta el año 2031, se establezcan políticas de continuidad de los procesos deportivos de formación, preparación y competencia, teniendo en cuenta los cambios de dirección y administración del Instituto Departamental “Indeportes Boyacá” de manera frecuente cada año?.

Objetivo. Establecer políticas técnicas y administrativas que fortalezcan los procesos deportivos, con el fin de mantener e incrementar el posicionamiento deportivo del departamento a nivel nacional en el año 2031.

Presupuesto (Presup).

Descripción: Que tan probable es que se incremente el presupuesto anual del instituto Indeportes Boyacá en un 5% equivalente a \$26.515.459.727 en el año 2031? si en el presente año cuenta con un presupuesto de \$16.278.192.150?.

Objetivo. Incrementar en un 5% el presupuesto anual hasta el año 2031, equivalente a \$26.515.459.727 de ingresos para el Instituto Departamental “Indeportes Boyacá” con el propósito de fortalecer programas y/o proyectos establecidos en su plan de acción.

Juegos Intercolegiados (J.Inter).

Descripción: ¿Que tan probable es que para el año 2031 se incremente la participación a 28.233 niños, niñas y jóvenes en el programa de Juegos Intercolegiados, si en el momento cuenta con la participación de 2.900?.

Objetivo. Masificar la participación de los estudiantes en el programa Juegos Intercolegiados aumentando a 28.233 el número de deportistas, implementando estrategias de organización y participación en los 123 municipios del departamento de Boyacá.

5.2 Diseño y Construcción de Escenarios

5.2.1 Software SMIC

Los métodos de impactos cruzados probabilísticos persiguen determinar probabilidades simples y condicionales de hipótesis y/o acontecimientos, así como probabilidades de las combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre acontecimientos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es sólo señalarle al decisor los escenarios más verosímiles, sino también examinar combinaciones de hipótesis que se hayan excluido a priori. (Godet, pr ph, 2007, p.69).

Smic-Prob-Expert permite, según expertos, delimitar los futuros más probables que podrán posteriormente servir de base para la construcción de escenarios.

El método SMIC calcula la probabilidad de ocurrencia de una hipótesis teniendo en cuenta que los diferentes elementos de un sistema guardan relación unos con otros. (Cely, 2021, p.33)

Perfil de los expertos evaluadores

Prospero Chaparro Álvarez,

Nacido en Sogamoso (Boyacá), el 30 de Enero de 1977, licenciado en Educación Física, especialista en Alta Gerencia y Desarrollo Deportivo, 18 años de experiencia en Administración Publica. Actualmente Profesional Universitario del Instituto Departamental del Deporte de Boyacá .

Darwin Franck Duran Herrera,

Nacido el 16 de Junio de 1999 en la ciudad de Cúcuta, (Norte de Santander) Profesional en Cultura Física Deporte y Recreación de la Universidad Santo Tomas – Seccional Bucaramanga, aspirante a especialista en Administración Deportiva, cuenta con una experiencia de 1 año en el entrenamiento personalizado, enfocados a la rehabilitación y clases grupales enfocadas al entrenamiento tipo Crossfit.

Neydu Tovar Pinzón,

Nacida en San José de Pare (Boyacá), el 27 de marzo de 1986, licenciada en Educación Física Recreación y Deporte, experiencia de 12 años como contratista en el sector publico. Actualmente aspirante a especialista en Administración Deportiva.

Lisa Marie Cortés Castelblanco,

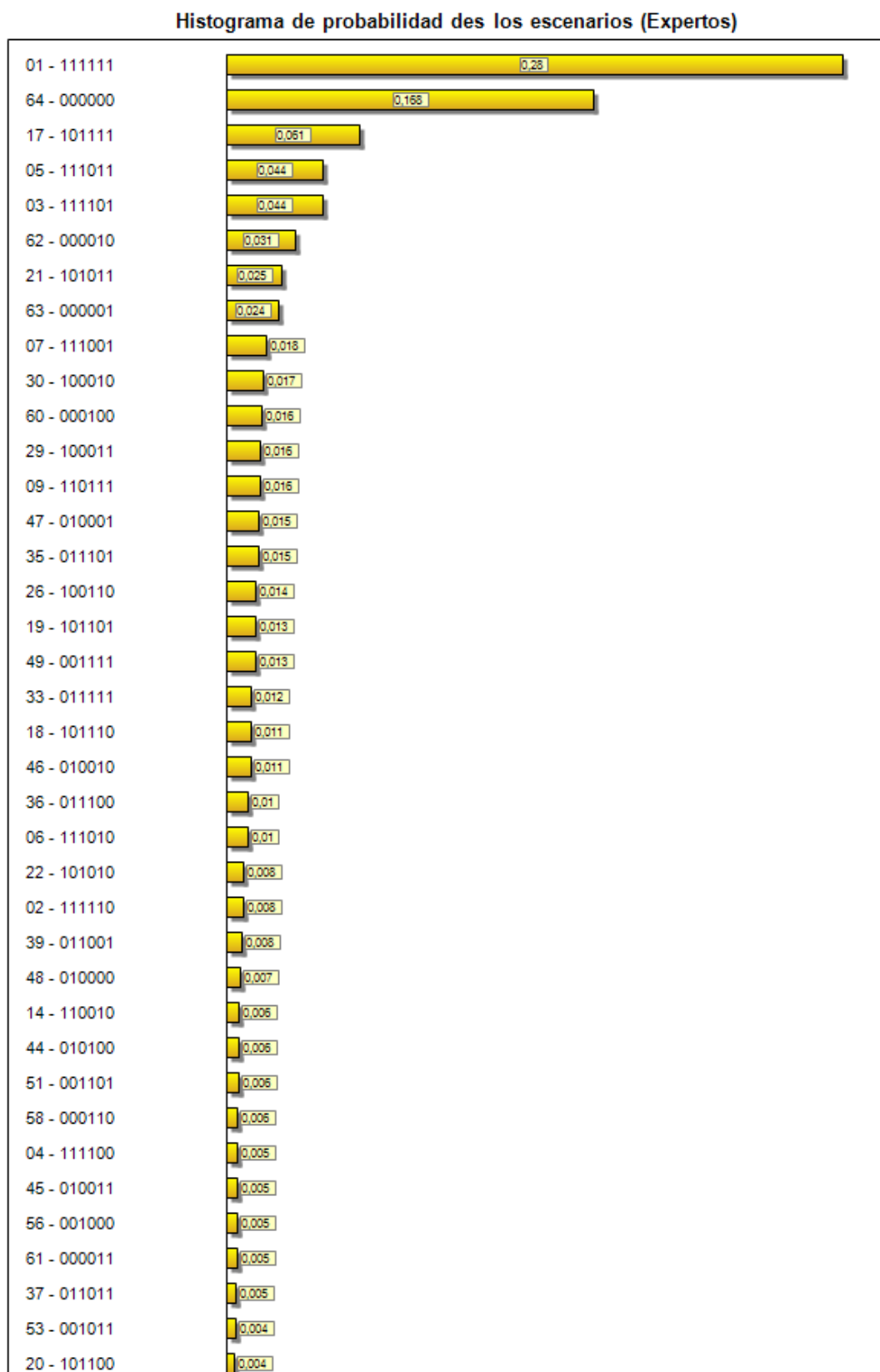
Nacida en Bogotá el 3 de febrero de 1984. Nadadora y Profesional en Terapia Física, especialista en Gerencia de Instituciones de Seguridad Social en Salud. 16 años de experiencia en la parte asistencial de rehabilitación de lesiones y/o patologías deportivas, fisioterapeuta de Selección Colombia en Juegos Suramericanos 2006, Panamericanos 2007, Juegos Olímpicos 2008, fisioterapeuta Selección Colombia de Atletismo 2006/2007, Taekwondo 2008, fisioterapeuta Selección Boyacá en los diferentes torneos y competencias de las diferentes ligas deportivas a nivel Departamental y Nacional. Experiencia en el trabajo de promoción de la salud y prevención de la enfermedad con la población del Adulto Mayor y actualmente fisioterapeuta

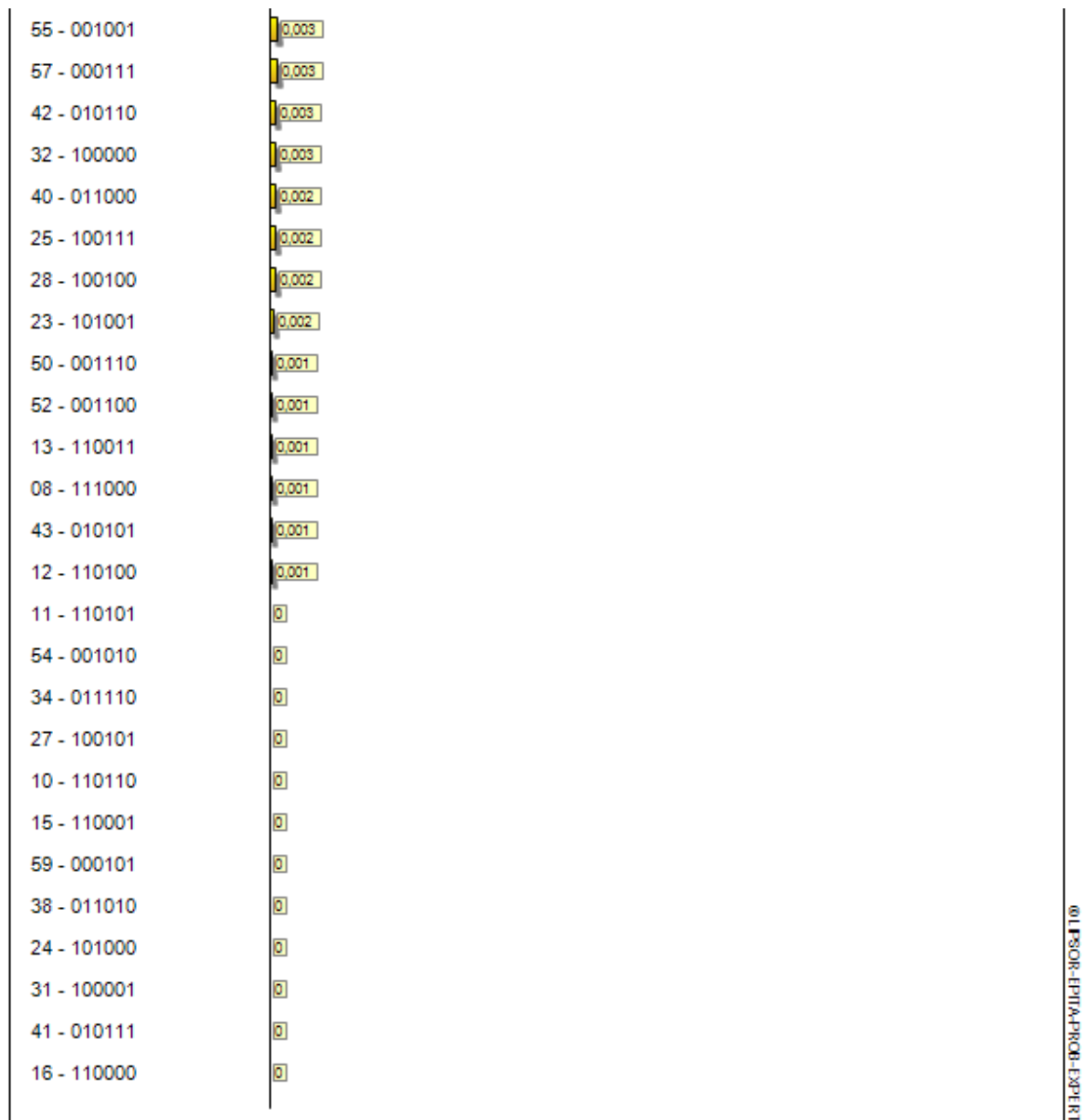
independiente con amplia experiencia en el tratamiento y atención humanizada a diferentes grupos poblacionales.

Clara Inés Sanabria Velásquez,

Nacida en Gachantiva (Boyacá), el 09 de febrero de 1980, licenciada en ciencias de la educación - Educación física, especialista en Alta Gerencia y Desarrollo Deportivo, entrenadora selección Boyacá de tejo desde hace 18 años, integrante del comité científico del tejo. Entrenadora Deportiva Colegio de Boyacá desde hace 8 años, presidente Club Deportivo de Tejo, Pasión de mi tierra, integrante Comisión Técnica Liga deportiva de Tejo de Boyacá.

5.2.1.1 Presentación de Escenarios Probables, en Histograma por Grupo. De acuerdo a instrucción dada por el doctor Darío Sierra Arias se presentan los 4 escenarios (optimista, pesimista, el mas probable, deseable), de los 64 que nos arroja el sistema

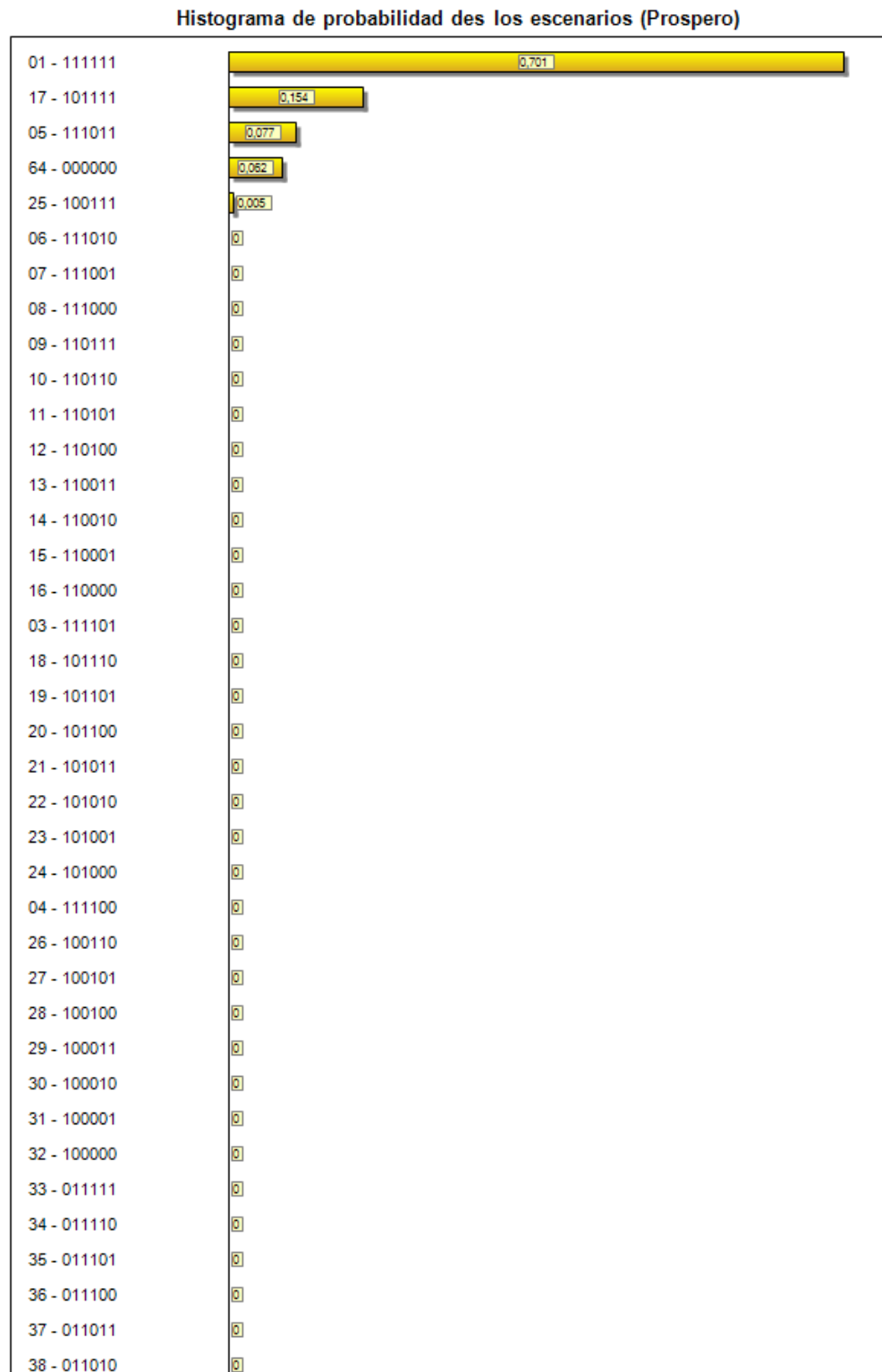
Figura 12. *Histograma de Escenarios por grupo de expertos*



Nota: Histograma de escenarios.
Adaptado de software SMIC PRO®.

5.2.1.1.1 Presentación de Escenarios Probables, en Histograma por Experto

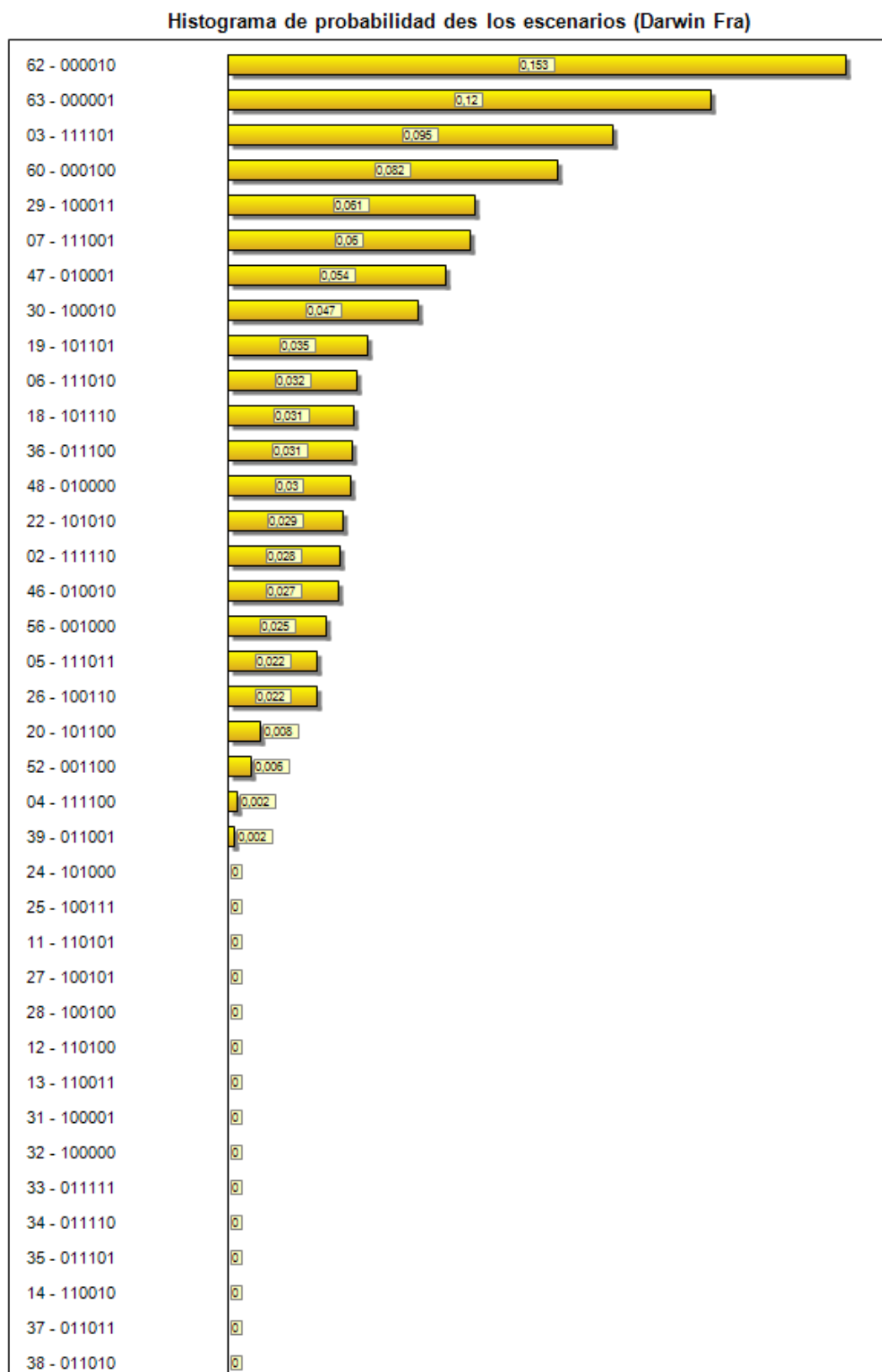
Figura 13. Histograma de Escenarios por experto (Prospero Chaparro Álvarez)

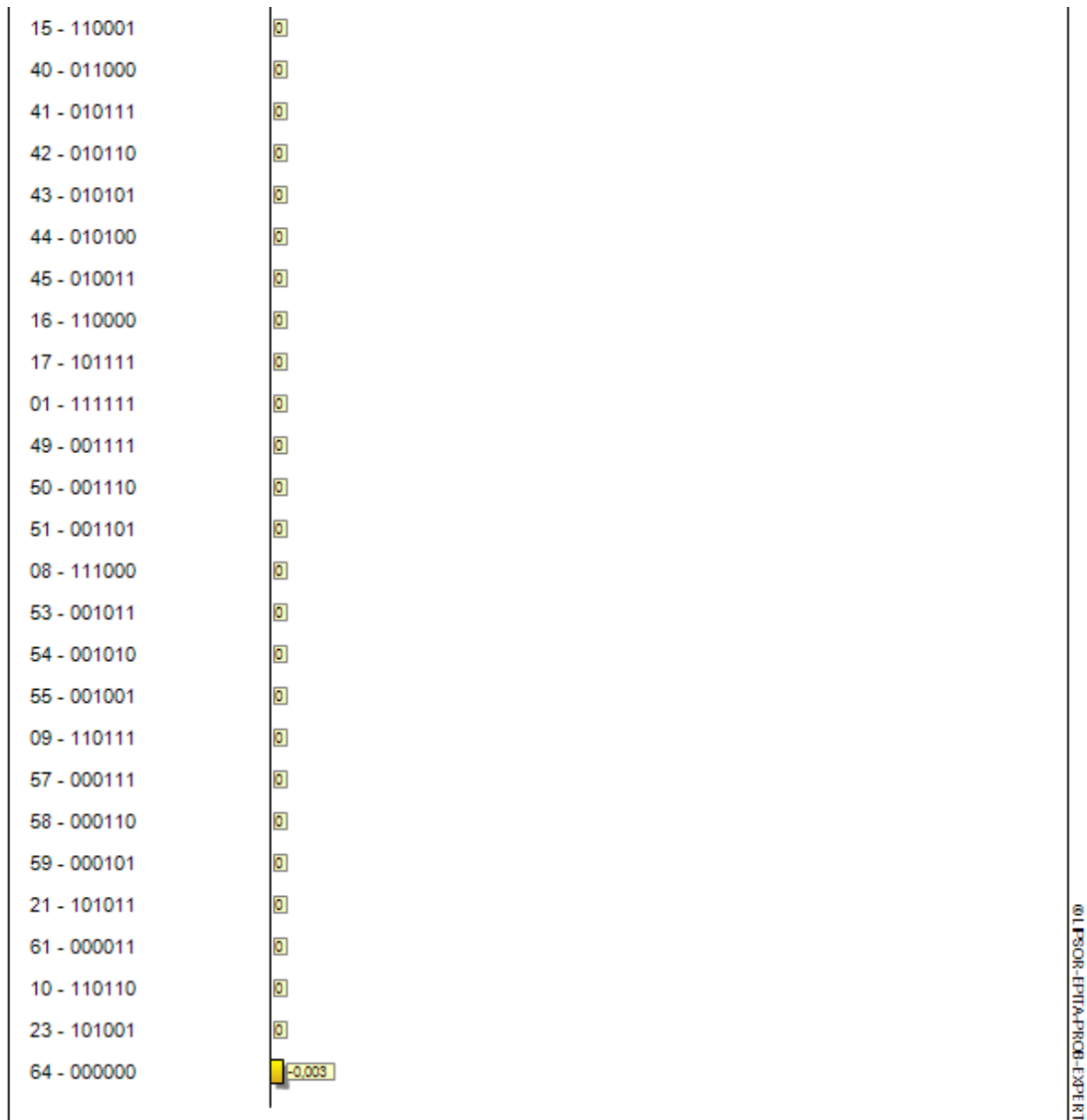


39 - 011001	0
40 - 011000	0
41 - 010111	0
42 - 010110	0
43 - 010101	0
44 - 010100	0
45 - 010011	0
46 - 010010	0
47 - 010001	0
48 - 010000	0
49 - 001111	0
50 - 001110	0
51 - 001101	0
52 - 001100	0
53 - 001011	0
54 - 001010	0
55 - 001001	0
56 - 001000	0
57 - 000111	0
58 - 000110	0
59 - 000101	0
60 - 000100	0
61 - 000011	0
62 - 000010	0
63 - 000001	0
02 - 111110	0

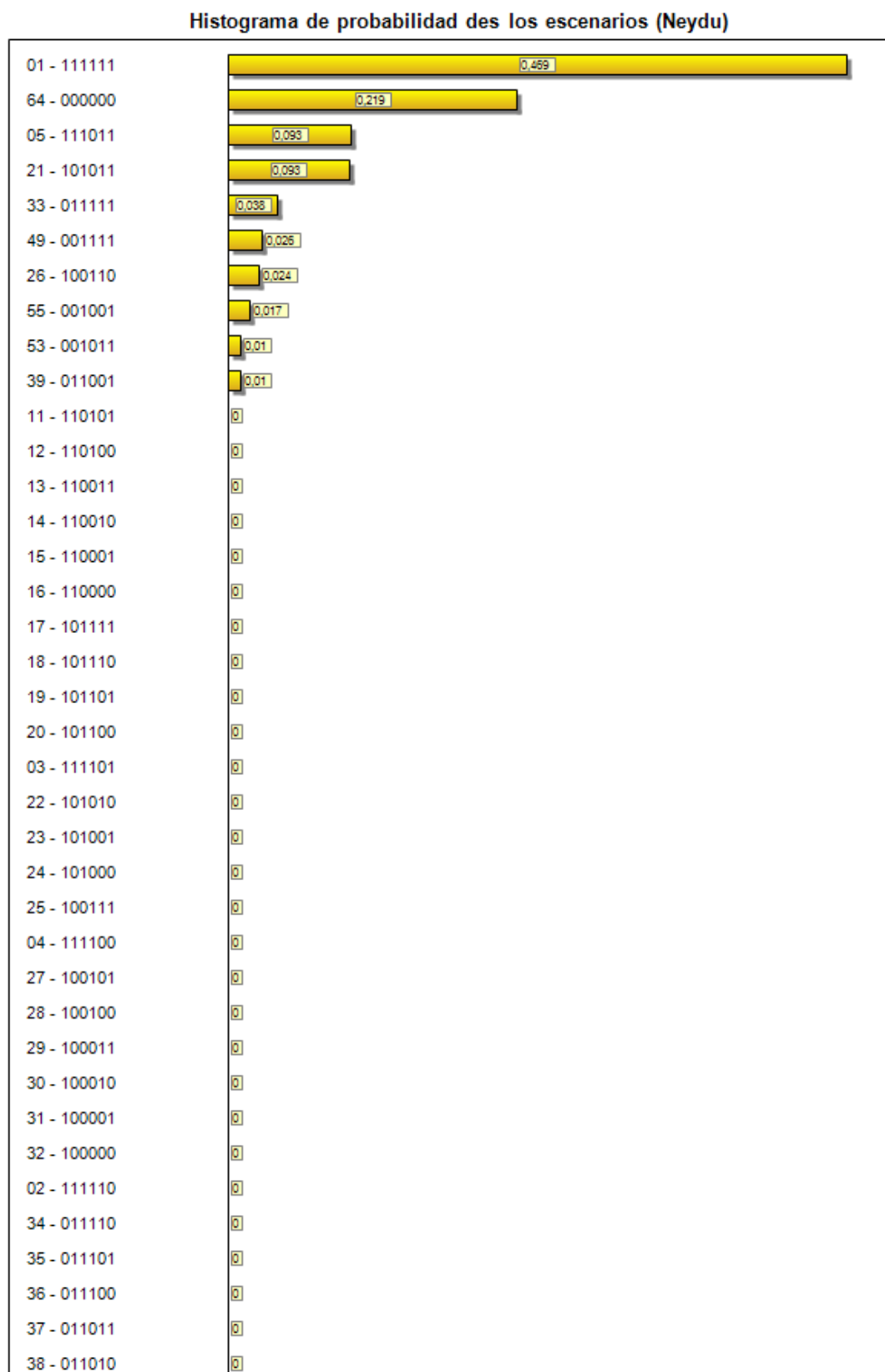
01 PSOR-EPIA-PROB-EXPERT

Nota: Histograma de escenarios.
Adaptado de software SMIC PRO®.

Figura 14. *Histograma de Escenarios por experto (Darwin Franck Duran Herrera)*



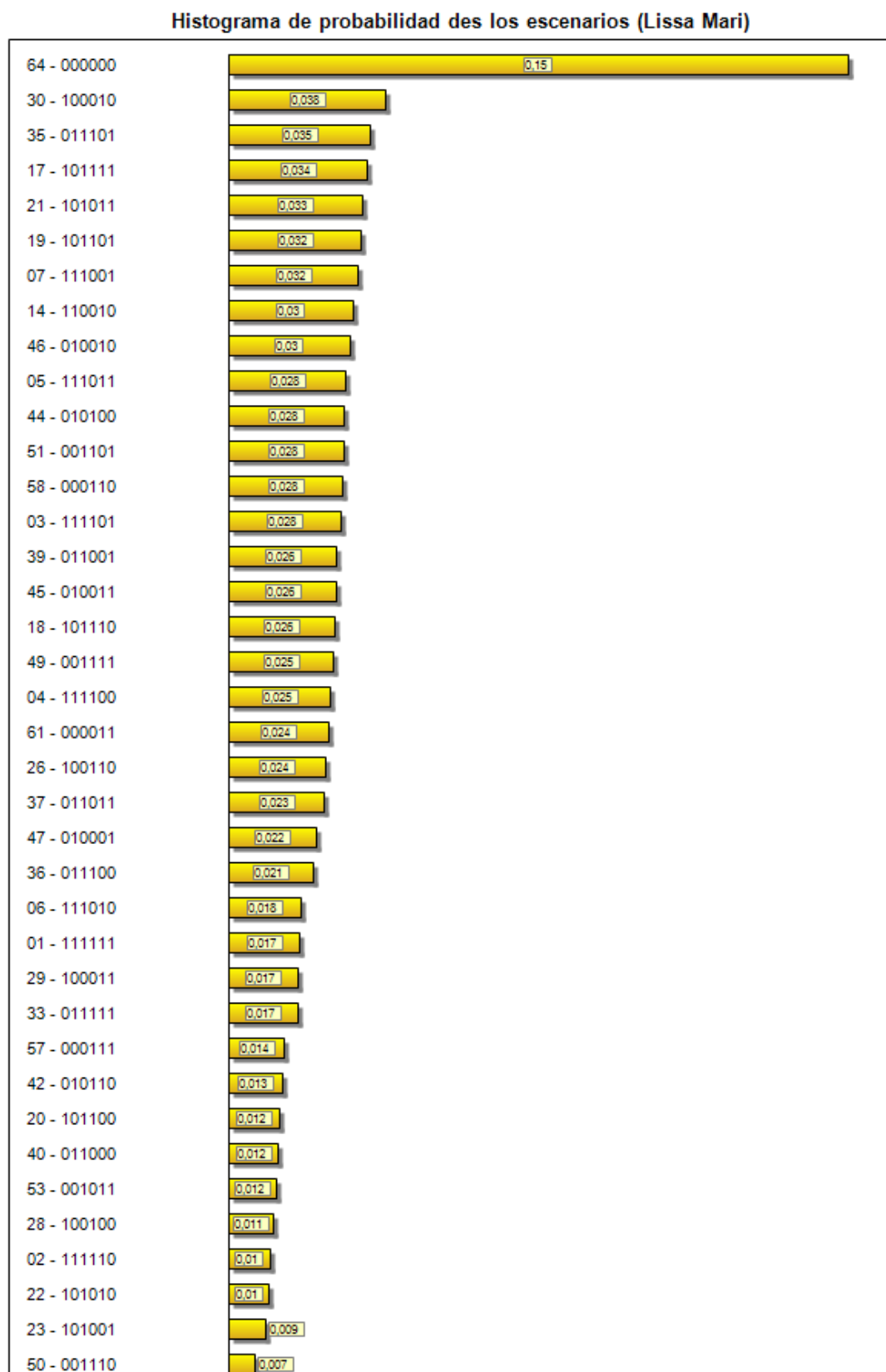
Nota: Histograma de escenarios.
Adaptado de software SMIC PRO®.

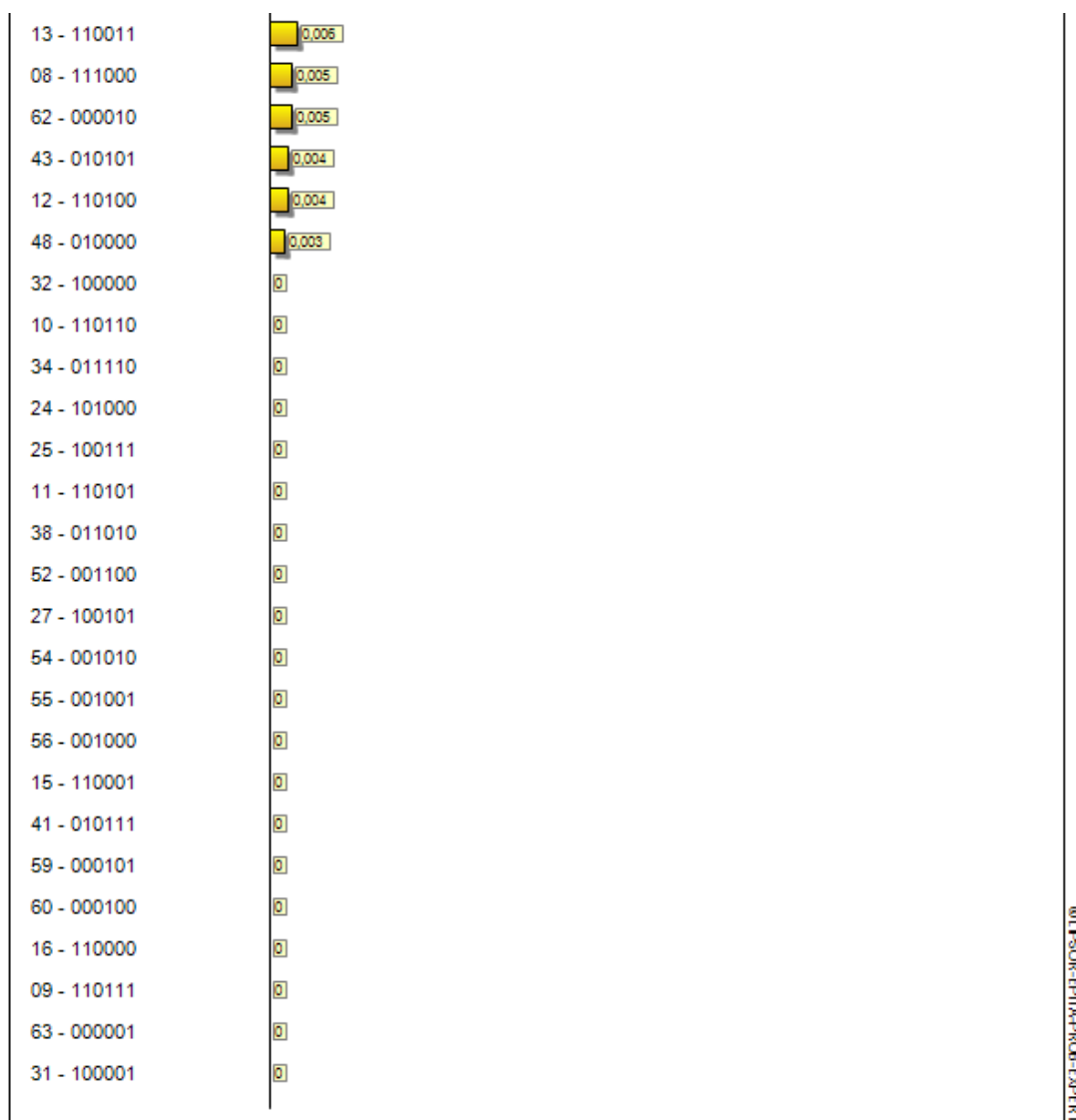
Figura 15. *Histograma de Escenarios por experto (Neydu Tovar Pinzón).*

06 - 111010	0
40 - 011000	0
41 - 010111	0
42 - 010110	0
43 - 010101	0
44 - 010100	0
45 - 010011	0
46 - 010010	0
47 - 010001	0
48 - 010000	0
07 - 111001	0
50 - 001110	0
51 - 001101	0
52 - 001100	0
08 - 111000	0
54 - 001010	0
09 - 110111	0
56 - 001000	0
57 - 000111	0
58 - 000110	0
59 - 000101	0
60 - 000100	0
61 - 000011	0
62 - 000010	0
63 - 000001	0
10 - 110110	0

© IFSOR-EPITA-PRO-EXPERT

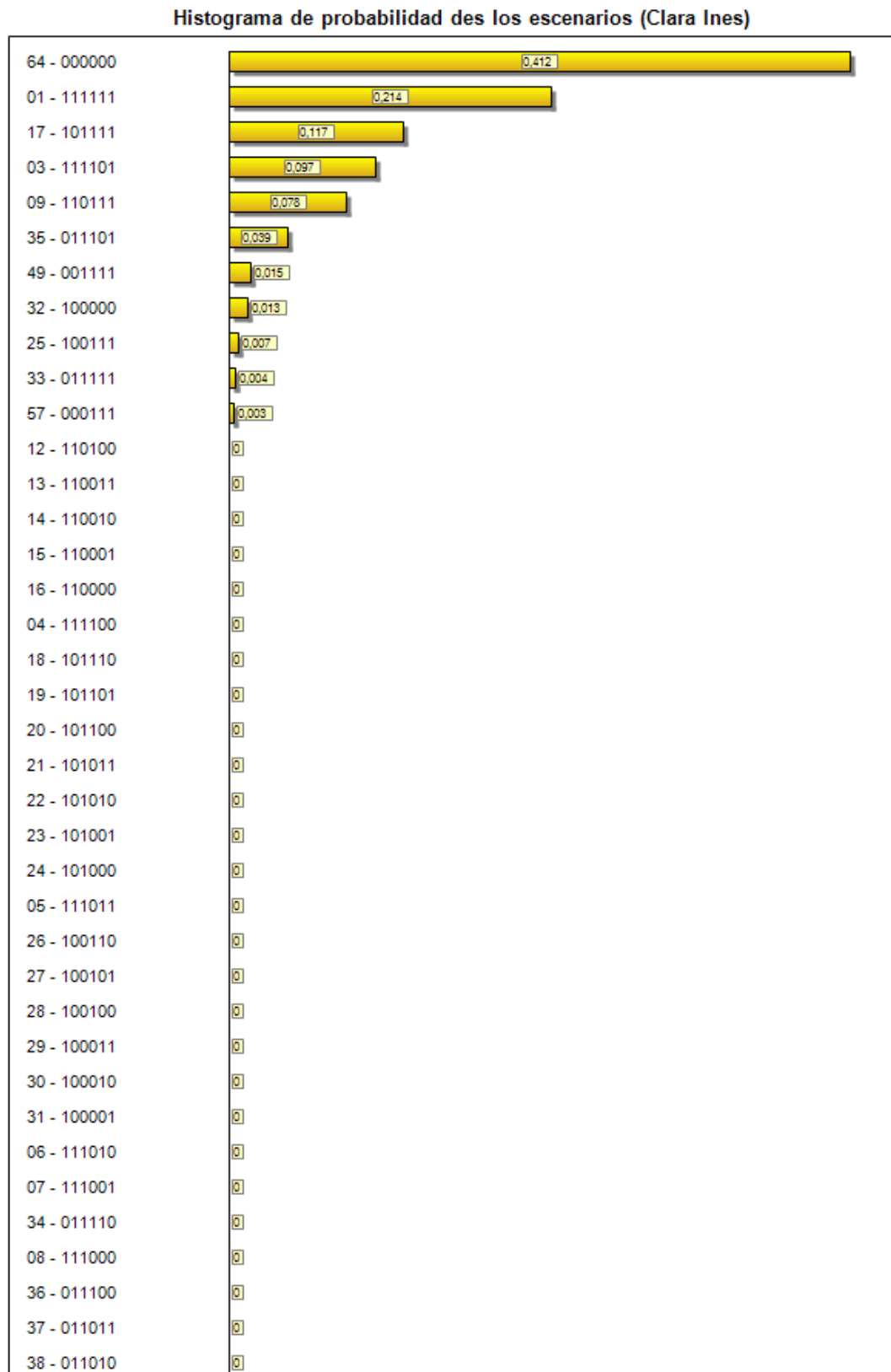
Nota: Histograma de escenarios.
Adaptado de software SMIC PRO®.

Figura 16. *Histograma de Escenarios por experto (Lisa Marie Cortés Castelblanco).*



Nota: Histograma de escenarios.

Adaptado de software SMIC PRO®.

Figura 17. *Histograma de Escenarios por experto (Clara Inés Sanabria Velásquez)*

39 - 011001	0
40 - 011000	0
41 - 010111	0
42 - 010110	0
43 - 010101	0
44 - 010100	0
45 - 010011	0
46 - 010010	0
47 - 010001	0
48 - 010000	0
02 - 111110	0
50 - 001110	0
51 - 001101	0
52 - 001100	0
53 - 001011	0
54 - 001010	0
55 - 001001	0
56 - 001000	0
10 - 110110	0
58 - 000110	0
59 - 000101	0
60 - 000100	0
61 - 000011	0
62 - 000010	0
63 - 000001	0
11 - 110101	0

01 | SOR-EP1A-PROB-EXPERT

Nota: Histograma de escenarios.
Adaptado de software SMIC PRO®.

5.2.1.2. Descripción Causa-Efecto del Escenario más Probable, Escenario Pesimista, Escenario Optimista, Escenario Deseable.

Tabla 15. *Escenario Optimista*

<i>Escenario Optimista</i>	
<i>Escenario 01 - 111111: Arriba Boyacá</i>	
<i>Causas</i>	<i>Consecuencias</i>
Se establecieron políticas de continuidad de los procesos deportivos	Se garantiza el desarrollo de los programas misionales y así mismo la vinculación y masificación de la practica deportiva
Se gestionan recursos del sector privado lo que garantiza una incremento en el presupuesto	se fortalece la preparación y competencia en el ámbito nacional y/o internacional y por ende aumenta el nivel competitivo de los deportistas boyacenses.
incremento del presupuesto anual del instituto	Garantiza el apoyo a las instituciones educativas para la participación en los eventos

Nota: Descripción de causas y consecuencias del escenario donde se puede llevar a cabo todas las estrategia planteadas.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

El planteamiento de un escenario donde se cumple a cabalidad durante 10 años un proceso de desarrollo de los programas y/o proyectos misionales establecidos por la entidad, lo cual conlleva al posicionamiento deportivo y crecimiento del nivel competitivo de nuestros deportistas a nivel nacional, y a mantenernos en un lugar privilegiado en la tabla de medallero de los Juegos Deportivos Nacionales, el cual es el máximo evento deportivo competitivo en nuestro país, así como también e convertarnos en uno de los departamentos que nutre cada una de las selecciones conformadas para representar al país en los eventos del ciclo olímpico.

Tabla 16. *Escenario Pesimista.*

<i>Escenario Pesimista</i>	
<i>Escenario 64 - 000000: El declive total</i>	
<i>Causas</i>	<i>Consecuencias</i>
Se disminuyo la vinculación de niños, niñas y jóvenes en los programas de escuelas de formación deportiva	Se cerro el programa de apoyo a escuelas de formación deportiva
No se desarrollaron los programas de deporte formativo	Descensos de nivel competitivo en campeonatos nacionales
No se gestionan proyectos ante la administración central para captar recursos	disminución de los ingresos y eliminación de programas, generación de desempleo

Nota: Descripción de causas y consecuencias del escenario donde no se puede llevar a cabo ninguna estrategia.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

El escenario pesimista nos demuestra la falta de iniciativa por parte de las directivas en gestionar y trabajar por el deporte boyacense, sumado a esto la perdida de ingresos establecidos mediante ordenanzas de contribución al deporte nos deja al borde del abismo, debido a que solo cuenta con recursos para funcionamiento, y no para la ejecución de los programas y/o proyectos misionales. Lo que puede determinar que la administración central proponga una reestructuración de la entidad y decida liquidarla y desarrollar los programas desde la administración central, todo esto llevaría a una problemática muy grande en las perdidas de empleo, ocasionando un desmejoramiento en la calidad de vida de la población boyacense tanto para deportistas, entrenadores, auxiliares y demás personas que de una u otra manera tienen beneficios en la practica deportiva.

Tabla 17. *Escenario mas Probable.*

<i>Escenario mas Probable</i>	
<i>Escenario 17 - 101111: Zona de Confort</i>	
<i>Causas</i>	<i>Consecuencias</i>
Velar por el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo	Garantizar el desarrollo de los programas de alto rendimiento que conllevan a mantener el nivel competitivo de los deportistas boyacenses como viene ocurriendo hace 2 cuatrienios.
celebración de convenios de cooperación con el ministerio del deporte	mantener la vinculación de los niños, niñas y jóvenes al programa de escuelas de formación deportiva
Rotación continua de personal en la dirección de los programas misionales	Estancamiento en los procesos, dada la visión de cada coordinador
Contratos con tiempos de ejecución muy cortos	interrupción en los procesos de formación deportiva.

Nota: Descripción de causas y consecuencias del escenario donde se pueden llevar a cabo 5 de las seis estrategias planteadas

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

Para el caso de este escenario es donde actualmente nos encontramos, donde la gestión es mínima para el fortalecimiento de los programas, dado que solo se espera lo que el ministerio del deporte asigne para ejecutar los programas, cabe aclarar que a raíz de la contingencia por la que estamos pasando del covid-19 nos obliga a replantear el desarrollo de los programas, pero que sin embargo, es necesario implementar las estrategias necesarias y adecuadas para dar continuidad y ejecutar los recursos con los que cuenta el instituto, así mismo se deben adoptar políticas de protocolos de bioseguridad en conjunto con la secretaria de salud, con el fin de no interrumpir las competencias deportivas y procesos de enseñanza deportiva.

Tabla 18. *Escenario mas deseado.*

<i>Escenario mas Deseado</i>	
<i>Escenario 05 - 111011: Algún día se lograra.</i>	
<i>Causas</i>	<i>Consecuencias</i>
Se masifica la practica deportiva, dando a conocer los diferentes beneficios otorgados por las administraciones locales y departamentales	incremento en la participación de los niños, niñas y jóvenes en actividades deportivas de formación y competencia.
Constitución de organismos deportivos que masifican la practica deportiva de deportes no convencionales	Generación de espacios para jóvenes a practicar deportes no convencionales y/o tradicionales
Se incremento el presupuesto en un 5% anual	Garantiza los programas establecidos en el Plan de Desarrollo Departamental

Nota: Descripción de causas y consecuencias del escenario donde se pueden llevar a cabo 5 de las 6 las estrategias planteadas.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

Quizás uno de los propósitos fundamentales de este plan prospectivo es plantear las estrategias a seguir, para el cumplimiento de los objetivos propuestos, a largo plazo. De acuerdo a los criterios de los expertos se espera que superando esta problemática de salud publica provocada por el covid – 19 se fortalezcan las áreas misionales del instituto, con el propósito de obtener unos resultados a largo plazo y mantenernos en optimas condiciones y un excelente nivel competitivo.

5.3 Construcción del Escenario Apuesta

5.3.1 Construcción del Árbol de Pertinencias

La técnica de los arboles de pertinencia permite relacionar los diferentes niveles jerárquicos de un problema, yendo de lo más general (nivel superior) a lo más particular (niveles

inferiores). Este método consta de dos fases: la construcción del árbol de pertinencia y su posterior notación.

5.3.1.1 Matriz Rice

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

Matriz RICE o ERIC – Esta matriz contiene 4 elementos o acciones a realizar a partir de las curvas de valor. Su significado: • E – Eliminar. ¿Qué variables o elementos de nuestra estrategia debemos eliminar por falta de relevancia? • R – Reducir. ¿Qué variables o elementos de nuestra estrategia debemos reducir en intensidad? • I – Incrementar. ¿Qué variables o elementos de nuestra estrategia debemos incrementar en intensidad? • C – Crear. ¿Qué nuevas variables o elementos debemos crear para agregar valor? (Canales, 2018). – (Suarez P, Bravo, Alonso. (2020).

5.3.2 Formulación de acciones estratégicas.

Tabla 19. *Juegos Nacionales.*

<i>Objetivo Estratégico</i>	
Establecer estrategias de preparación y competencia a nivel nacional y/o internacional, con el fin de lograr mantener el nivel competitivo en los Juegos Deportivos Nacionales al año 2031.	
<i>Reducir</i>	<i>Crear</i>
Apoyo a los organismos deportivos.	Espacios de concentración
<i>Incrementar</i>	<i>Eliminar</i>
Apoyo a los programas de formación deportiva	Distribución de recursos a terceros.
<i>No Acciones</i>	<i>Importancia Gobernabilidad</i>

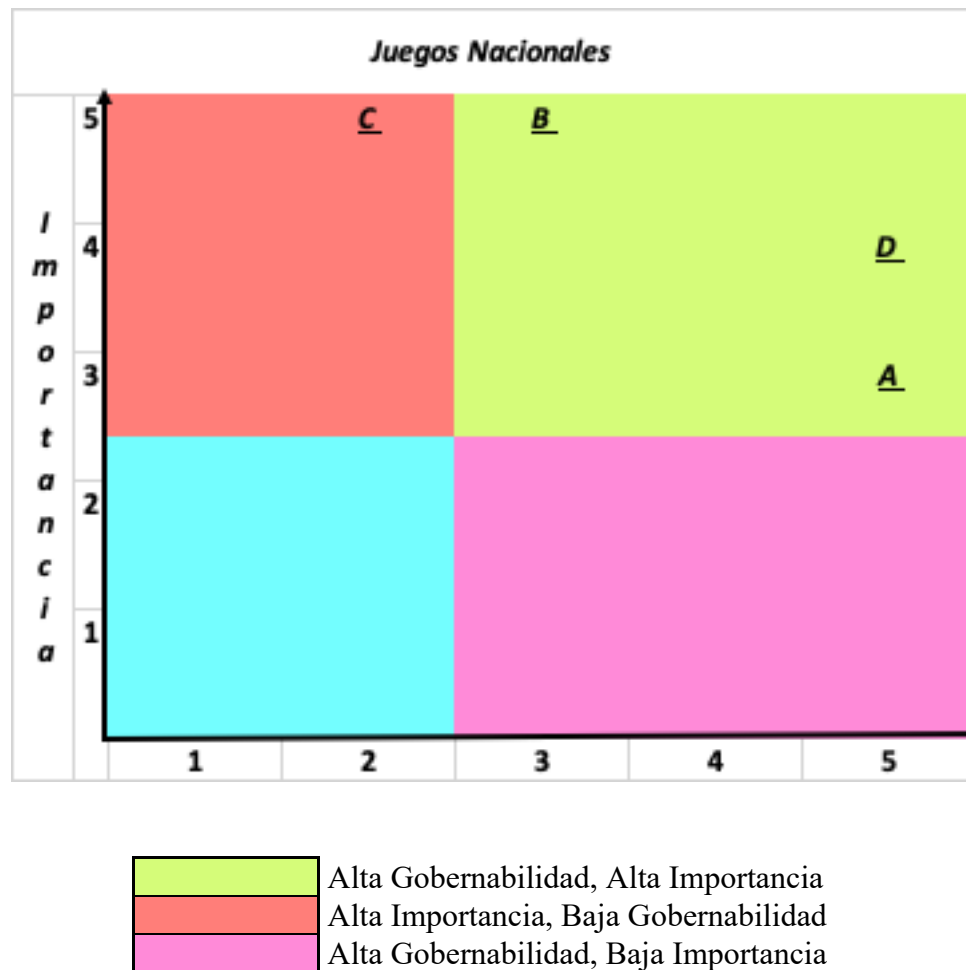
a	Reduzco el apoyo a las ligas deportivas del departamento, dado que son organismos deportivos que deben generar ingresos y no solo depender de los recursos asignados por el instituto.	3	5
b	Centro de alto rendimiento en la ciudad capital donde les garantice vivienda, alimentación, educación, centro biomédico y escenarios en optimas condiciones para la preparación.	5	3
c	Incremento la inversión en los programas de escuelas de formación, juegos intercolegiados, festivales escolares, festivales de escuelas.	5	2
d	La contratación de directores deportivos, directores técnicos y entrenadores por parte de las ligas deportivas, se debe hacer directamente desde el instituto, con el fin de mantener autoridad sobre los procesos.	4	5

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Juegos Nacionales.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

5.3.2.1. Importancia y Gobernabilidad de la Variable Estratégica Juegos Nacionales

Figura 18. *Evaluación IGO variable estratégica juegos nacionales*



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

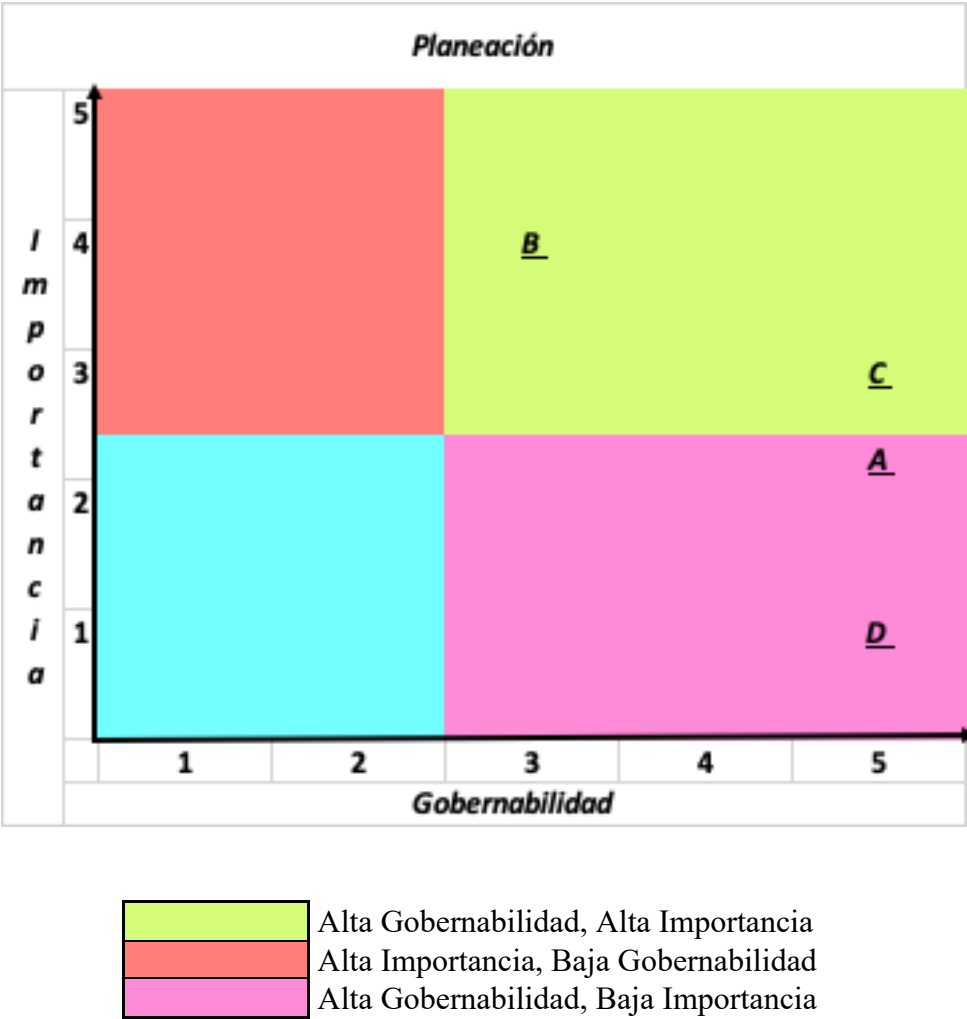
Tabla 20. Planeación

<i>Objetivo Estratégico</i>			
Lograr que el Instituto Departamental “Indeportes Boyacá desarrolle 20 programas misionales anualmente, con el fin de fortalecer e incrementar el nivel competitivo de los deportistas boyacenses en el año 2031.			
<i>Reducir</i>		<i>Crear</i>	
Programas de estadística		Centros de Desarrollo Deportivo	
<i>Incrementar</i>		<i>Eliminar</i>	
Desarrollo de eventos competitivos		Apoyo a eventos de beneficio social.	
<i>No</i>	<i>Acciones</i>	<i>Importancia</i>	<i>Gobernabilidad</i>
a	Reduzco el observatorio departamental, dado que el control de estadísticas no me permite lograr el objetivo.	2	5
b	Establecer programas de desarrollo deportivo por cada región, de acuerdo al biotipo de sus habitantes.	4	3
c	Incremento el desarrollo de eventos deportivos por cada provincia del departamento	3	5
d	No brindo apoyos económicos a eventos de figuras publicas.	1	5

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Planeación. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

5.3.2.2 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Estratégica Planeación

Figura 19. Evaluación IGO variable estratégica planeación.



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

Tabla 21. *Escuelas de Formación.*

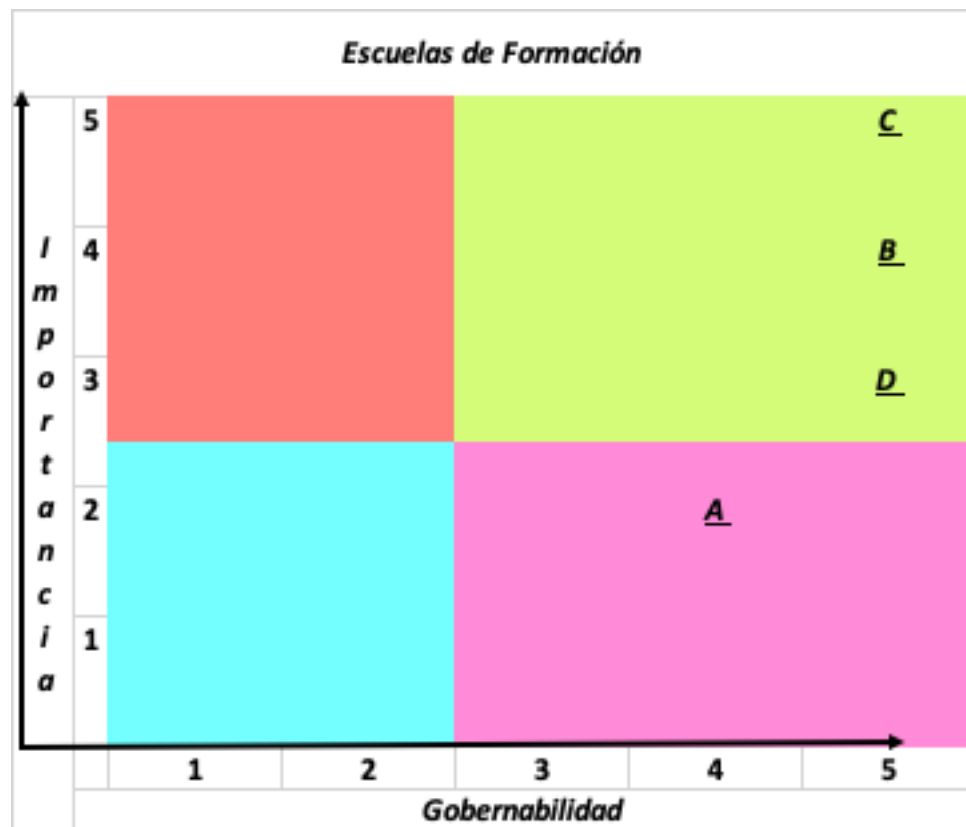
<i>Objetivo Estratégico</i>			
Incrementar la vinculación anual de 1.000 niños, niñas y jóvenes al programa de escuelas de formación deportiva, con el fin de lograr la cobertura en todo el territorio boyacense en el año 2031.			
<i>Reducir</i>		<i>Crear</i>	
Inversión a los programas de carácter social		Convenios con cooperación	
<i>Incrementar</i>		<i>Eliminar</i>	
Contratación de instructores capacitados		La tercerización de los contratos de apoyo para escuelas	
<i>No</i>	<i>Acciones</i>	<i>Importancia</i>	<i>Gobernabilidad</i>
a	Disminuir la inversión a programas como adulto mayor, campistas, recreación.	2	4
b	Creo alianzas con las administraciones municipales, con el fin de motivar a los mandatarios a invertir en el deporte.	4	5
c	Contratar instructores, monitores y entrenadores capacitados en la formación deportiva	5	5
d	Eliminar la contratación de instructores, monitores, entrenadores a través de las ligas deportivas, dado que se pierde el control sobre el desarrollo de sus actividades.	3	5

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Escuelas de Formación.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

5.3.2.3 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Estratégica Escuelas de Formación.

Figura 20. *Evaluación IGO variable estratégica escuelas de formación.*



	Alta Gobernabilidad, Alta Importancia
	Alta Importancia, Baja Gobernabilidad
	Alta Gobernabilidad, Baja Importancia

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

Tabla 22. *Alta Dirección*

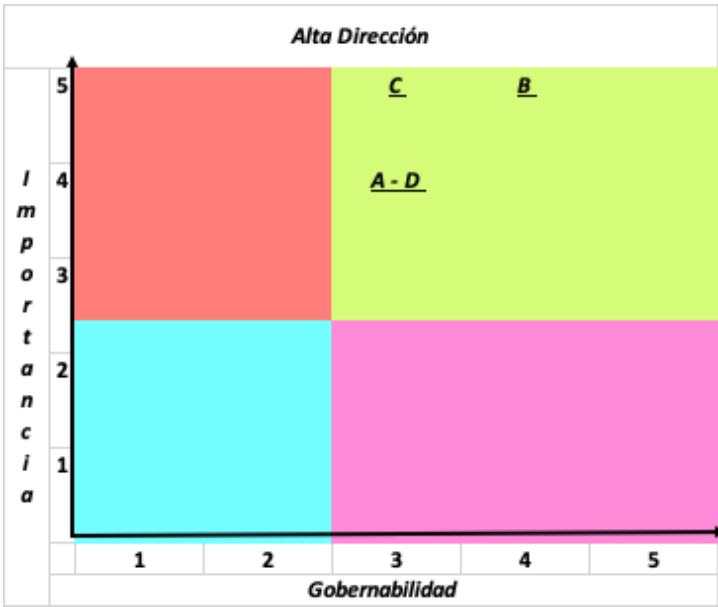
<i>Objetivo Estratégico</i>			
Establecer políticas técnicas y administrativas que fortalezcan los procesos deportivos, con el fin de mantener e incrementar el posicionamiento deportivo del departamento a nivel nacional en el año 2031.			
<i>Reducir</i>		<i>Crear</i>	
Intereses sesgados por parte de los directivos.		Oficina de Planeación	
<i>Incrementar</i>		<i>Eliminar</i>	
Tiempos de contratación del recurso humano		Procesos deportivos sin resultados	
<i>No</i>	<i>Acciones</i>	<i>Importancia</i>	<i>Gobernabilidad</i>
a	Reducir los intereses particulares de cada uno de los directivos por beneficiar una disciplina deportiva específica.	4	3
b	Crear la oficina de planeación del instituto, con el fin de garantizar el inicio de actividades en el primer trimestre del año.	5	4
c	Incrementar los tiempos de contratación a 11 meses de todo el equipo técnico, responsable de la formación y preparación de deportistas.	5	3
d	Eliminar los procesos deportivos que no aporten al desarrollo competitivo.	4	3

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Alta Dirección.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

5.3.2.4 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Estratégica Alta Dirección

Figura 21. Evaluación IGO variable estratégica alta dirección.



- Alta Gobernabilidad, Alta Importancia
- Alta Importancia, Baja Gobernabilidad
- Alta Gobernabilidad, Baja Importancia

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

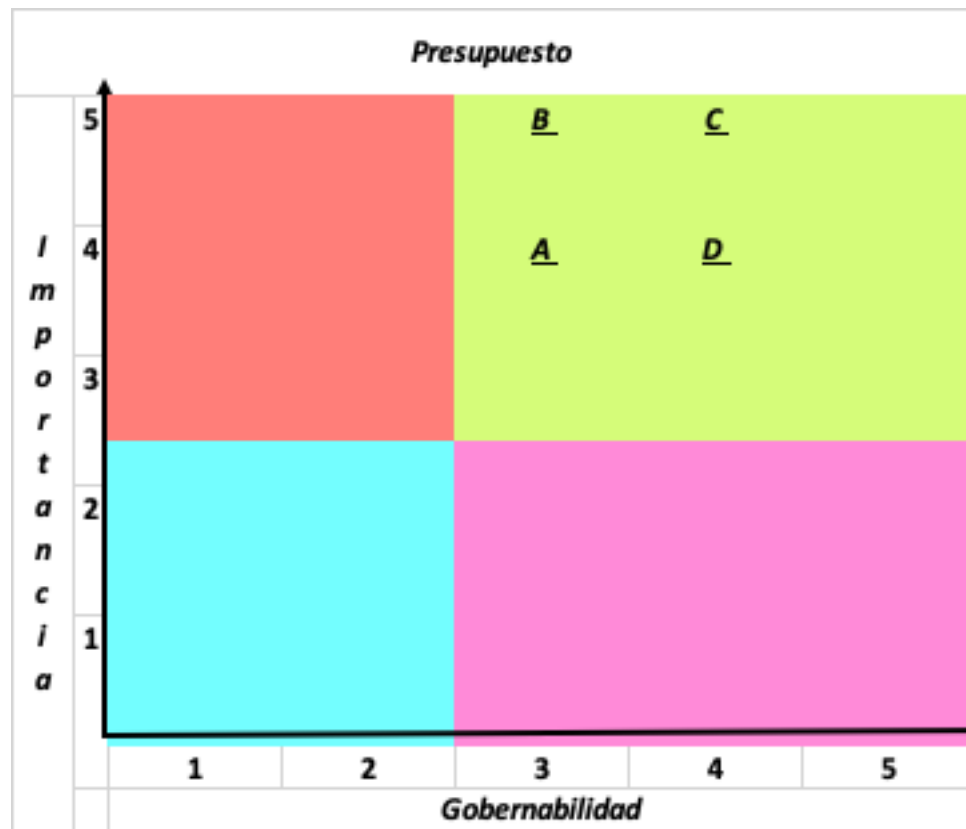
Tabla 23. *Presupuesto.*

<i>Objetivo Estratégico</i>			
Incrementar en un 5% el presupuesto anual hasta el año 2031, equivalente a \$26.515.459.727 de ingresos para el Instituto Departamental “Indeportes Boyacá” con el propósito de fortalecer programas y/o proyectos establecidos en su plan de acción.			
<i>Reducir</i>		<i>Crear</i>	
Gastos administrativos		Fuentes de financiación	
<i>Incrementar</i>		<i>Eliminar</i>	
Gestión ante entidades publicas y/o privadas		Gastos de inversión	
<i>No</i>	<i>Acciones</i>	<i>Importancia</i>	<i>Gobernabilidad</i>
a	Reducir en un 50% la cantidad de personal contratado para el área administrativa	4	3
b	Crear alianzas con entidades como la lotería de Boyacá que permitan el cofinanciamiento de programas y proyectos deportivos	5	3
c	Gestionar ante secretaria de salud el cofinanciamiento de programas que benefician la salud como lo son: hábitos y estilos de vida saludable y adulto mayor; así mismo ante la secretaria de educación el apoyo a la cofinanciación de los programas de carácter estudiantil como juegos intercolegiados y festivales escolares.	5	4
d	Hacer entrega del manejo de los escenarios deportivos a la administración municipal , dado que no generan ninguna rentabilidad al instituto, ejemplo la piscina, el estadio los cuales generan mas gastos en mantenimiento que los ingresos que se reciben por el préstamo.	4	4

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Presupuesto. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

5.3.2.5 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Estratégica Presupuesto

Figura 22. *Evaluación IGO variable estratégica presupuesto.*



	Alta Gobernabilidad, Alta Importancia
	Alta Importancia, Baja Gobernabilidad
	Alta Gobernabilidad, Baja Importancia

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

Tabla 24. *Juegos Intercolegiados.*

<i>Objetivo Estratégico</i>			
Masificar la participación de los estudiantes en el programa Juegos Intercolegiados aumentando a 28.233 el número de deportistas, implementando estrategias de organización y participación en los 123 municipios del departamento de Boyacá.			
	<i>Reducir</i>		<i>Crear</i>
	Uso elementos tecnológicos		Medios de promoción
	<i>Incrementar</i>		<i>Eliminar</i>
	Desarrollar eventos en las provincias	Apoyo de implementación deportiva	
<i>No</i>	<i>Acciones</i>	<i>Importancia</i>	<i>Gobernabilidad</i>
a	Reducir el uso excesivo de dispositivos electrónicos a los estudiantes.	5	2
b	Crear espacios de socialización del programa en medios como la tv, la radio, redes sociales destacando los beneficios que trae la competencia deportiva.	4	4
c	Incremento el desarrollo de eventos como festivales escolares y festivales de escuelas de formación deportiva, los cuales inducen a la competencia desde la niñez.	5	3
d	Eliminar la entrega de implementación deportiva a los mandatarios locales, dado que no siempre cumple con el propósito de fomentar la practica del deporte.	3	5

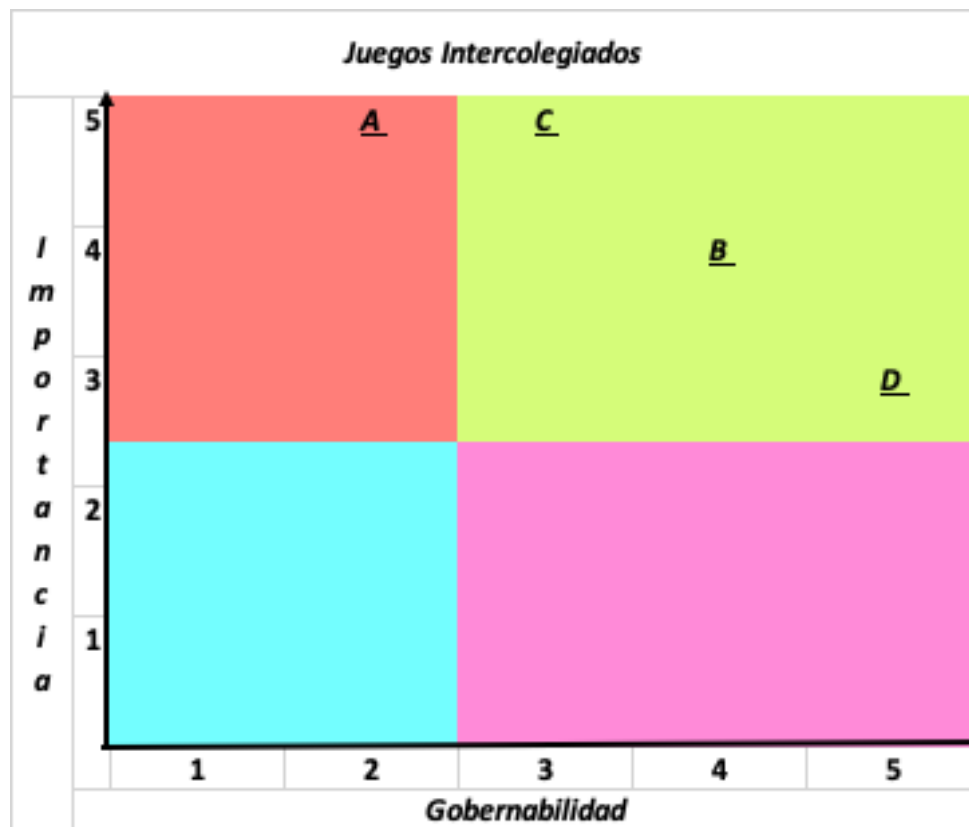
Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Juegos Intercolegiados.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

5.3.2.6 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Estratégica Juegos

Intercolegiados

Figura 23. *Evaluación IGO variable estratégica juegos intercolegiados*



	Alta Gobernabilidad, Alta Importancia
	Alta Importancia, Baja Gobernabilidad
	Alta Gobernabilidad, Baja Importancia

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

5.3.3. Matriz IGO (priorización por horizonte de tiempo de acciones estratégicas)

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

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

Gobernabilidad. Es la capacidad que se tiene para controlar y dominar el factor que se está analizando. (Suarez P, Bravo, Alonso. (2020).

5.3.4. Consolidación del Árbol de Pertinencias.

Tabla 25. Consolidación del árbol de pertinencias.

<i>Opción Estratégica</i>		
El Instituto Departamental "Indeportes Boyacá, es una entidad descentralizada de la gobernación del departamento de Boyacá, su propósito fundamental es el de fomentar la practica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, dentro de su estructura cuenta con programas de deporte formativo, deporte asociado y deporte social y comunitario, los cuales benefician la población boyacense a través del desarrollo de diferentes programas. quizás, uno de los mas relevantes con el pasar del tiempo ha sido la participación del departamento en los Juegos Deportivos nacionales, realizados cada 4 años y los cuales determinan el nivel competitivo de sus deportistas, así como también el posicionamiento deportivo entre los departamentos. en la actualidad se encuentra entre los 5 departamentos mas competitivos del país. sin embargo en las dos ediciones pasada ha venido desmejorando su nivel competitivo lo que conlleva un descenso en la posición ocupada en los juegos del año 2008 y 2012 respectivamente.		
<i>Propósito</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Acciones</i>
Diseñar un Plan Prospectivo Estratégico del Instituto Departamental de Juventud y Deporte de Boyacá que permita lograr la consolidación del departamento, como potencia deportiva a nivel nacional al año 2031.	Establecer estrategias de preparación y competencia a nivel nacional y/o internacional, con el fin de lograr mantener el nivel competitivo en los Juegos Deportivos Nacionales al año 2031.	REDUCIR: El apoyo a las ligas deportivas del departamento, dado que son organismos deportivos que deben generar ingresos y no solo depender de los recursos asignados por el instituto. INCREMENTAR: La inversión en los programas de escuelas de formación, juegos intercolegiados, festivales escolares, festivales de escuelas. CREAR: El centro de alto rendimiento en la ciudad capital donde les garantice vivienda, alimentación, educación, centro biomédico y escenarios en optimas condiciones para la preparación. ELIMINAR: La contratación de directores deportivos, directores técnicos y entrenadores por parte de las ligas deportivas, se debe hacer directamente desde el instituto, con el fin de mantener autoridad sobre los procesos.

Lograr que el Instituto Departamental “Indeportes Boyacá” desarrolle 20 programas misionales anualmente, con el fin de fortalecer e incrementar el nivel competitivo de los deportistas boyacenses en el año 2031.

REDUCIR: El observatorio departamental, dado que el control de estadísticas no me permite lograr el objetivo.

INCREMENTO: El desarrollo de eventos deportivos por cada provincia del departamento

CREAR: Programas de desarrollo deportivo por cada región, de acuerdo al biotipo de sus habitantes.

ELIMINAR: Los apoyos económicos brindados a eventos de figuras publicas.

Incrementar la vinculación anual de 1.000 niños, niñas y jóvenes al programa de escuelas de formación deportiva, con el fin de lograr la cobertura en todo el territorio boyacense en el año 2031.

REDUCIR: La inversión a programas como adulto mayor, campistas, recreación.

INCREMENTAR: La contratación de instructores, monitores y entrenadores capacitados en la formación deportiva

CREAR: Alianzas con las administraciones municipales, con el fin de motivar a los mandatarios a invertir en el deporte.

ELIMINAR: La contratación de instructores, monitores, entrenadores a través de las ligas deportivas, dado que se pierde el control sobre el desarrollo de sus actividades.

Establecer políticas técnicas y administrativas que fortalezcan los procesos deportivos, con el fin de mantener e incrementar el posicionamiento deportivo del departamento a nivel nacional en el año 2031.

REDUCIR: Los intereses particulares de cada uno de los directivos por beneficiar una disciplina deportiva específica.

INCREMENTAR: Los tiempos de contratación a 11 meses de todo el equipo técnico, responsable de la formación y preparación de deportistas.

CREAR: La oficina de planeación del instituto, con el fin de garantizar el inicio de actividades en el primer

trimestre del año.

Incrementar en un 5% el presupuesto anual hasta el año 2031, equivalente a \$26.515.459.727 de ingresos para el Instituto Departamental “Indeportes Boyacá” con el propósito de fortalecer programas y/o proyectos establecidos en su plan de acción.

ELIMINAR: Los procesos deportivos que no aporten al desarrollo competitivo.

REDUCIR: La cantidad de personal contratado para el área administrativa, hasta en un 50% .

INCREMENTAR: La Gestión ante secretaria de salud para el cofinanciamiento de programas que benefician la salud como lo son: hábitos y estilos de vida saludable y adulto mayor; así mismo ante la secretaria de educación el apoyo a la cofinanciación de los programas de carácter estudiantil como juegos intercolegiados y festivales escolares.

CREAR: Alianzas con entidades como la lotería de Boyacá que permitan el cofinanciamiento de programas y proyectos deportivos

ELIMINAR: La administración de los escenarios deportivos y hacer entrega del manejo a la administración municipal , dado que no generan ninguna rentabilidad al instituto, ejemplo la piscina, el estadio los cuales generan mas gastos en mantenimiento que los ingresos que se reciben por el préstamo.

Masificar la participación de los estudiantes en el programa Juegos Intercolegiados aumentando a 28.233 el número de deportistas, implementando estrategias de organización y participación en los 123

REDUCIR: El uso excesivo de dispositivos electrónicos a los estudiantes,

INCREMENTAR: El desarrollo de eventos como festivales escolares y festivales de escuelas de formación deportiva, los cuales inducen a la competencia desde la niñez.

municipios departamento de Boyacá.	del CREAM: Espacios de socialización del programa en medios como la tv, la radio, redes sociales destacando los beneficios que trae la competencia deportiva. ELIMINAR: La entrega de implementación deportiva a los mandatarios locales, dado que no siempre cumple con el propósito de fomentar la practica del deporte.
---------------------------------------	---

Nota: Consolidación del árbol de pertinencia en cuanto a propósito, objetivos y acciones a implementar en la aplicación de las variables estratégicas.

6. Conclusiones

Se identificaron las diferentes variables tanto endógenas como exógenas, las cuales nos permitieron tener un diagnostico claro de la situación actual de la entidad.

A través del software del Mic Mac, nos permitió la identificación de variables claves para la definición de las estrategias a seguir para la postura de los probables escenarios.

Mediante la construcción de este Plan Prospectivo nos permitió hacer un análisis externo y interno donde logramos identificar las áreas que debemos fortalecer cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Se pudo contar con un grupo de expertos con experiencia en el sector, que nos permitieron tener puntos de vista, mediante la herramienta Smic (método de impactos cruzados), la cual nos tabula la información dada y nos arroja los posibles escenarios de acuerdo a las calificaciones hechas por los expertos en cada una de las hipótesis formuladas para tal fin.

La elaboración del plan prospectivo estratégico del Instituto Departamental de Deporte “Indeportes Boyacá” nos permitió identificar los escenarios probables y el que se debe hacer para lograr los objetivos propuestos hacia el año 2031.

7. Recomendaciones

Se recomienda al Instituto Departamental del deporte “Indeportes Boyacá” enfocarse en las áreas de fortalecimiento de los procesos de formación deportiva, dado que es la base para el desarrollo competitivo en nuestro departamento.

Se recomienda también hacer un continuo análisis y/o evaluación de cada una de las actividades establecidas con miras al cumplimiento del objetivo principal de la entidad.

Se recomienda realizar un estudio juicioso de las estrategias establecidas en este Plan prospectivo, que benefician al desarrollo deportivo y al beneficio de la población boyacense.

Se recomienda tener en cuenta el estudio realizado mediante la creación de este Plan prospectivo para futuras investigaciones y/o consultorías, con el fin de determinar la planeación acorde a los propósitos y/o ideales de las administraciones de turno.

Se recomienda a la entidad hacer un análisis del plan prospectivo estratégico, con el fin de ponerlo en practica, en cumplimiento de los objetivos propuestos ara el año 2031.

Referencias

- Asamblea de Boyacá. (1996, 16 de Agosto). *Ordenanza 016 de 1996. Creación del Instituto Departamental de Juventud y Deporte de Boyacá.*
- Asamblea de Boyacá. (2008, 11 Junio). Ordenanza 010 de 2008. *Plan Departamental de Desarrollo 2008 – 2011 – Para seguir creciendo.*
- Asamblea de Boyacá. (2012, 30 Mayo). Ordenanza 004 de 2012. *Plan Departamental de Desarrollo 2012 – 2015 – Boyacá se Atreve.*
- Asamblea de Boyacá. (2016, 31 de Mayo). Ordenanza 007 de 2016. *Plan Departamental de Desarrollo 2016 – 2019 – Creemos en Boyacá tierra de Paz y Libertad.*
<https://www.boyaca.gov.co/images/normatividad/ordenanzas/2016/asambleaboy-2016-ordenanza-0007-del-31may.pdf>
- Asamblea de Boyacá. (2020, 30 de Junio). Ordenanza 06 de 2020. *Plan Departamental de Desarrollo 2020 – 2023 – Pacto social por Boyacá Tierra que sigue avanzando.*
https://asamblea-de-boyaca.micolombiadigital.gov.co/sites/asamblea-deboyaca/content/files/000488/24351_ordenanza-006---pdd-2020-2023-plan-de-desarrollo-2020-2023_compressed.pdf
- Cely B. Alexandra V. (1999. Diciembre), *Metodología de los escenarios para estudios prospectivos* – Revista ingeniería e Investigación No 44.
- Congreso de la Republica de Colombia. (1995, 8 de Enero). Ley 181 de 1995. *Ley del Deporte*, https://www.redjurista.com/Documents/ley_181_de_1995_congreso_de_la_republica.aspx#/

Corzo, L., Bayona, Moreno. (2019). *Plan prospectivo estratégico Alianza Petrolera F.C.*

2020- 2024. Disponible en el sitio web:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/20832/2019CorzoJorgeBayonaCarolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fred R. David, (2008) *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoprimer Edición. Pearson.

Godet, M. (1993). *De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y estrategia*, España: Marcombo.

Godet, M., Durance, P. Prospektiker (2007), *Prospectiva Estratégica problemas y métodos*, cuaderno # 20. segunda edición. Paris. cuadernos de LIPSOR.

Godet, M., Durance, P. Prospektiker (2009), *La Prospectiva Estratégica – Para las empresas y los territorios*, serie de investigación # 10. segunda edición. Paris. cuadernos de LIPSOR.

Godet, M., Durance, P. (2011) *La Prospectiva Estratégica – Para las empresas y los territorios*.

Mera, Rodríguez C. W. (2012 24 abril). *Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones*, Revista Estrategia Organizacional, Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Mojica, S. F. (1991). *La Prospectiva. Técnicas para Visualizar el Futuro*. Legis Editores S.A.

Myriam Quiroa, (2020 diciembre 07,). *Análisis PESTEL*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

Suarez, A., Bravo, Alonso. (2020). *Plan Prospectivo estratégico Instituto Indersangil 2020-2023*. Disponible en el sitio web: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/22867/2020AndresSuarez.pdf?sequence=11&isAllowed=y>