

**Plan prospectivo estratégico del instituto municipal para la recreación y el deporte Cúcuta
2021 - 2024**

Alexander Martínez Melo, Christopher Emmanuel Jaimes, Jhon Jairo Jiménez Pérez

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

Director

Dr. Darío Sierra Arias

Magister en Mercado Agroindustrial

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

2021

Contenido

	Pág.
Introducción	9
1. Plan prospectivo estratégico del instituto municipal para la recreación y el deporte Cúcuta 2021 – 2024.....	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo general.....	11
1.2.2 Objetivo específico	11
1.3 Estado del arte.....	11
1.3.1 Reseña histórica del instituto municipal para la recreación y el deporte de Cúcuta ..	11
2. Marco teórico	14
2.1 Origen de la prospectiva.....	14
2.2 Objetivos de la prospectiva estratégica.....	17
2.3 Características de la prospectiva estratégica	17
2.4 Modelo prospectivo.....	18
2.5 Herramientas prospectivas	19
2.5.1 Matriz DOFA	19
2.5.2 Árbol de Competencias	20
2.5.3 Análisis estructural.....	21

2.5.4	Listado de las variables	21
2.5.5	Análisis de escenarios	23
2.5.6	Árbol de pertinencia.....	24
2.6	Planeación estratégica	25
2.6.1	Beneficios de la planeación estratégica	26
2.6.2	Proceso de planificación estratégica.	28
3.	Resultados	34
3.1	Definición del sistema.....	34
3.1.1	Misión	34
3.1.2	Visión.....	35
3.1.3	Filosofía	37
3.1.4	Competencias esenciales.....	38
3.1.5	Matriz de macro segmento.....	39
3.1.6	Postura ética.....	39
3.2	Análisis interno	40
3.2.1	Árbol de competencias.....	40
3.2.2	Evaluación de factores internos y análisis de resultados	44
3.3	Análisis del entorno.....	48
3.4	Análisis del macroentorno	51
3.4.1	Pestel.....	51

3.4.2 Evaluación de factores externos.....	53
3.4.3 Matriz PEYEA	54
4. Capitulo prospectivo	56
4.1 Análisis estructural.....	56
4.1.1 Listado de variables	56
4.1.2 Matriz de evaluación.....	58
4.1.3 Plano de influencias directas.....	58
4.1.4 Plano de influencias indirectas.....	59
4.1.5 Plano de desplazamiento	60
4.2 Listado de variables.....	60
4.3 Diseño y Construcción de Escenarios	61
4.3.1 Método SMIC	61
4.3.2 Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos	62
4.3.3 Fase 2. Probabilización de escenarios.....	62
4.3.4 Perfil de los expertos evaluadores.....	63
4.4 Construcción del escenario apuesta	73
4.5 Árbol de pertinencias	81
5. Recomendaciones.....	83
Referencias.....	85

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Modelo prospectivo</i>	19
Tabla 2. <i>Misión mega y planeación estratégica</i>	35
Tabla 3. <i>Visión</i>	35
Tabla 4. <i>Filosofía de la empresa</i>	37
Tabla 5. <i>Competencias esenciales de la empresa</i>	38
Tabla 6. <i>Árbol de competencias</i>	41
Tabla 7. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	44
Tabla 8. <i>Análisis tendencial de variables</i>	46
Tabla 9. <i>Análisis del Pestel</i>	51
Tabla 10. <i>Matriz de factores externos (MEFE)</i>	53
Tabla 11. <i>Listado de variables</i>	56
Tabla 12. <i>Descripción del escenario en el que no es posible desarrollar ninguna estrategia</i>	70
Tabla 13. <i>Escenario optimista</i>	71
Tabla 14. <i>Escenario alternativo</i>	72
Tabla 15. <i>Escenario pesimista</i>	73
Tabla 16. <i>Análisis de RICE e IGO para objetivo estratégico Presupuesto Vigencia</i>	73
Tabla 17. <i>Análisis de RICE e IGO para objetivo estratégico Calidad de Contrato</i>	75
Tabla 18. <i>Análisis de RICE e IGO para objetivo estratégico escala salarial</i>	76
Tabla 19 <i>Análisis de RICE e IGO para objetivo estratégico Personal de las TICS</i>	78
Tabla 20. <i>Análisis de RICE e IGO para objetivo estratégico Estabilidad Laboral</i>	79
Tabla 21. <i>Árbol de pertinencia</i>	81

Lista de figuras

Figura 1. <i>Calificación Matriz Peyea</i>	55
Figura 2. <i>Matriz Peyea</i>	55
Figura 3. <i>Matriz de evaluación MICMAC</i>	58
Figura 4. <i>Plano de influencias directas</i>	59
Figura 5. <i>Plano de influencias Indirectas</i>	59
Figura 6. <i>Plano de Desplazamientos</i>	60
Figura 7. <i>Histograma Alexander Martínez</i>	63
Figura 8. <i>Histograma Christopher Jaimes</i>	64
Figura 9. <i>Histograma Jorge Armando Maldonado</i>	65
Figura 10. <i>Histograma Jhon Jairo Jimenez</i>	66
Figura 11. <i>Histograma Carlos Andrés Cañas</i>	67
Figura 12. <i>Histograma de Escenarios</i>	68
Figura 13. <i>Evaluación IGO: variable estratégica presupuesto vigencia</i>	75
Figura 14. <i>Evaluación IGO: variable estratégica calidad del contrato</i>	76
Figura 15. <i>Evaluación IGO: variable estratégica Escala salarial</i>	77
Figura 16. <i>Evaluación IGO: variable estratégica Personal de las TICS</i>	79
Figura 17. <i>Evaluación IGO: variable estratégica Estabilidad Laboral</i>	80

Resumen

Este trabajo fue realizado con el objetivo de crear un plan estratégico para el Instituto para la Recreación y el Deporte IMRD de Cúcuta en el periodo 2021 al 2024, con el fin de beneficiar a la organización, a los deportistas y la comunidad Cucuteña en general que obtienen un beneficio de grandes proporciones al estar al corriente de los procesos administrativos y organizacionales del mismo ente deportivo.

El trabajo escrito incluye la descripción de todos los servicios ofrecidos por El Instituto, analizando las ventajas y desventajas de los servicios que ofrece, evidenciando la falta de presupuesto para la realización de las actividades, la fallas en los filtros y en la contratación del personal de planta y la carencia en la experiencia y manejos de las TICS, todo eso se lograra Haciendo una exploración comparativa a partir de un análisis DOFA de mercados en lo concerniente a servicios y productos, análisis de oferta y demanda ofrecidos en la ciudad de Cúcuta.

Palabras clave: Plan prospectivo estratégico, procesos administrativos, presupuesto, filtros, contratación, Experiencia y TICS

Abstract

This work was carried out with the objective of creating a strategic plan for the IMRD Institute for Recreation and Sports of Cucuta in the period 2021 to 2024, in order to benefit the organization, the athletes and the Cucuteña community in general that They obtain a benefit of great proportions by being up-to-date with the administrative and organizational processes of the same sports entity.

The written work includes the description of all the services offered by the Institute, analyzing the advantages and disadvantages of the services it offers, evidencing the lack of budget for carrying out the activities, the failures in the filters and in the hiring of the staff of plant and the lack of experience and management of ICTs, all this will be achieved by doing a comparative exploration based on a SWOT analysis of markets regarding services and products, supply and demand analysis offered in the city of Cucuta.

Keywords: Strategic prospective plan, administrative processes, budget, filters, hiring, Experience and ICT

Introducción

Es indiscutible que en la medida en que las instituciones, los diferentes sectores, los grupos de investigación y las comunidades en general ejerzan un mayor poder en las decisiones, sin duda alguna de las acciones que se verán reflejadas serán el verdadero sentir de la mayoría de los ciudadanos, sin embargo también se debe hacer un despliegue en cuanto la importancia de la investigación y el conocimiento de las políticas públicas para que de esta manera los ciudadanos puedan realizar aportes que contribuyan a la construcción de una política pública con un enfoque de derechos y deberes que consagre al ciudadano como protagonista en la formulación e implementación de cualquier política, dejando atrás la concepción del ciudadano como un simple receptor de las mismas.

Desde este punto de vista es innegable la labor que puede desempeñar la comunidad para incidir en las políticas públicas, participando de manera eficiente en un tema de debate nacional donde sin duda alguna estamos ansiosos de conocimiento, teniendo en cuenta que el estudio y análisis de las políticas públicas se constituyen en una disciplina joven y de poca literatura en nuestro país y más aún en el tema que nos interesa, las políticas públicas orientadas al deporte.

La planeación prospectiva permite a las organizaciones obtener diferentes escenarios a futuro ante acciones positivas o adversas, con estrategias y objetivos para aprovechar o mitigar dichos escenarios, manteniendo una postura vigente, estando siempre alerta a sus competencias externas e internas. El documento a continuación permitirá generar diferentes estrategias favoreciendo los procesos, igualmente ayudará a evaluar procesos ya realizados por la empresa, teniendo como objetivo encontrar un escenario óptimo, el cual la empresa disponga de todos los recursos para lograrlo a mediano o largo plazo.

1. Plan prospectivo estratégico del instituto municipal para la recreación y el deporte

Cúcuta 2021 – 2024

1.1 Planteamiento del problema

El IMRD de Cúcuta es el encargado del fomento y desarrollo del deporte en esta población, bajo su coordinación están los deportes básicos y la realización de las diferentes actividades lúdico-deportivas. cuenta con un grupo de profesionales de trabajo compuesto por entrenadores y personas de planta que dan servicio deportivo a la población urbana y rural. desde los inicios legales del IMRD, se han presentado problemas de organización, malos manejos económicos y falta de proyección al futuro deportivo del municipio de San José de Cúcuta, dada la importancia del deporte y la educación en Colombia se debe tomar planes que fortalezcan y generen una base sólida deportiva para la competitividad con los demás municipios aledaños.

Todo lo anterior es debido a que no se ha delegado directores que cumplan con los mínimos requisitos académicos que demanda el cargo, asimismo, no se ha seguido una línea administrativa a largo plazo que no interrumpa los procesos deportivos con cada cambio de administración. para la mitigación de la problemática anterior se realizará un plan de prospectiva estratégica en la cual se estudiará las variables internas y externas de cada área del instituto. utilizando los datos obtenidos se digitarán en dos softwares (mic mac – smic) específicos para la prospectiva estratégica. para ello contaremos con expertos profesionales en el deporte que evaluarán las diferentes variables estratégicas y de allí saldrán los diferentes escenarios apuesta.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan prospectivo y estratégico para el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte del municipio de Cúcuta (IMRD) en su entorno, para el año 2024.

1.2.2 Objetivo específico

Desarrollar un diagnóstico al IMRD Cúcuta, con el fin de identificar variables internas y externas que afectan el funcionamiento.

Definir y reconocer la razón de ser del IMRD Cúcuta.

Identificar variables estratégicas que afectan el desarrollo del IMRD Cúcuta.

Diseñar y formular las diferentes funciones de futuro escenario a las cuales este sometida.

Construir acciones estratégicas que permitan la consolidación de un escenario apuesta para el IMRD Cúcuta.

1.3 Estado del arte

1.3.1 Reseña histórica del instituto municipal para la recreación y el deporte de Cúcuta

El Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte tiene su origen en el artículo de 69 de la ley 181 de 1995 y en el acuerdo No. 014 del 9 de junio de 1996 emanado del Honorable Concejo Municipal de San José de Cúcuta, es un Establecimiento Público del orden Municipal dotado de Personería Jurídica, Autonomía Administrativa, Financiera y Patrimonio Independiente,

adscrito al Despacho del Alcalde Municipal de San José de Cúcuta formando parte del Sistema Nacional del Deporte de acuerdo a lo previsto en la ley 181 de 1995.

En la actualidad el Instituto Municipal de Recreación y Deportes del Municipio de San José de Cúcuta (IMRD) ofrece los siguientes programas lúdico deportivos entre los que encontramos:

Vidas doradas

A través del programa Vidas Doradas impactamos a las personas mayores en distintas asociaciones de los barrios y comunas de la ciudad, implementando estrategias que promueven un envejecimiento activo y saludable a través del deporte, la recreación y la actividad física.

Deporte para todos

Con el objetivo de avanzar hacia una Cúcuta más humana e incluyente, brindamos un espacio de deporte, recreación y actividad física para las personas con discapacidad. A través de este programa llegamos a los barrios y comunas de la ciudad, con actividades en deporte adaptado que le apuestan al fortalecimiento de las capacidades de esta población.

Deporte social comunitario

Bajo este programa llegamos a las comunas y corregimientos de la ciudad para impactar a la población en situación de calle, víctimas del conflicto, personas en situación carcelaria y población diversa a través de jornadas recreo deportivas que fortalecen la sana convivencia y los valores en el deporte, como herramienta de construcción de paz y tejido social.

Recreación comunitaria

Impactamos a toda la población cucuteña con actividades que garantizan el buen aprovechamiento del tiempo libre, el sano esparcimiento y el derecho a la recreación a través del juego, como herramienta para el desarrollo de la actividad física y la promoción de hábitos saludables.

Ciencias aplicadas al deporte

Pensando en el rendimiento de los futuros talentos de nuestra ciudad, a través de este programa se realiza seguimiento a nuevos deportistas hacia el alto rendimiento, en el que se realizan pruebas antropométricas para evaluar las condiciones físicas de los atletas y optimizar la calidad de sus entrenamientos.

Ciclovía

Este programa es un espacio para el disfrute y el buen aprovechamiento del tiempo libre. Habitualmente la ciclovía se ha convertido en el plan perfecto de los domingos para las familias cucuteñas en el Malecón. En este espacio los usuarios disfrutaban de hacer deporte al aire libre y de las actividades recreo deportivas a través de la oferta IMRD. Dentro de este programa nace la estrategia 'Ciclovía al barrio' con el objetivo de brindar espacios recreativos en deporte y actividad física en las diferentes comunas de la ciudad.

Hábitos y estilos de vida saludable (HEVS)

Para fomentar la práctica de la actividad física de la población cucuteña, impactamos todo el ciclo vital para generar cambios comportamentales en hábitos y estilos de vida saludable, que mejoran la calidad de vida de los usuarios.

Juegos Intercolegiados

Es el programa de competencias deportivas dirigidas a niños, niñas y adolescentes entre los 7 y 17 años, escolarizados y no escolarizados. Prioriza la población en situación de vulnerabilidad, y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida y a la generación de oportunidades para el desarrollo social.

2. Marco teórico

2.1 Origen de la prospectiva

Los estudios de futuro tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en la década de 1940, y se consolidan hacia las décadas de 1950 y 1960 con la Guerra Fría, tanto en Europa como en Estados Unidos. En Europa, específicamente en Francia, los aportes de Gastón Berger marcaron un hito en la elaboración de la disciplina a partir de la preocupación por la reconstrucción del país luego de la guerra. Mientras tanto, en Estados Unidos, el Gobierno jugó un papel fundamental en la creación de la RAND Corporación (Research and Development, por sus siglas en inglés), una organización que tenía por objetivo desarrollar capacidades analíticas de anticipación con miras a la carrera armamentista (Dreyer y Stang, 2013). En este sentido, mientras la preocupación de Europa giraba en torno a la construcción de un futuro colectivo de manera que no se repitieran los regímenes totalitarios, la preocupación de Estados Unidos y de la Unión Soviética pasaba por dominar la tecnología necesaria para ganar la Guerra Fría (Medina Vásquez et al., 2014). Hacia las décadas de 1960 y 1970 la incapacidad de anticiparse al desarrollo de la Guerra de Vietnam, al desarrollo de movimientos sociales y a la crisis del petróleo de 1973 generó una caída del interés por los estudios de futuro centrados en la estrategia militar y un aumento de la relevancia de estos estudios para la competencia económica. Este cambio de enfoque originó una segunda generación de estudios prospectivos basados en una reflexión crítica sobre el progreso comparado de los países. En el caso de América Latina, este proceso estuvo influido por las teorías del desarrollo y la dependencia (Medina Vásquez et al., 2014). Durante la década de 1980 y principios de 1990 emergió una tercera generación, a partir de un nuevo enfoque centrado en la construcción del futuro. Una de las principales áreas de prospectiva en las cuales los gobiernos estuvieron

interesados durante estas décadas fue la de la ciencia y la tecnología. Varios Estados se han enfocado en los estudios de prospectiva tecnológica; entre ellos se destaca Alemania, que, tomando la experiencia japonesa en el diseño de políticas de ciencia y tecnología, generó este tipo de estudios con el objetivo de valorar las políticas de investigación y desarrollo (Dreyer y Stang, 2013). Actualmente la mayoría de las prácticas se concentran en esta tercera generación.

Sin embargo, en el mundo comienza a aparecer una cuarta generación, caracterizada por la relación entre prospectiva e innovación —esta última entendida en sentido amplio—, a raíz de la necesidad creciente de establecer una nueva agenda global de políticas que priorice el desarrollo humano con sostenibilidad ambiental (Medina Vásquez et al., 2014). Para Berger, “una ciencia del hombre del mañana” (antropología prospectiva) tiene como tarea sacar a luz las aspiraciones humanas, estudiando las diferentes situaciones a las que el género humano podría enfrentarse en el futuro, y define el futuro como “la razón de ser del presente”. Es esta una disciplina orientada a la capacidad de incidencia del hombre en el futuro lejano (Godet, 2011). Para ello, se requiere el desarrollo de capacidades específicas de visión y postura prospectiva que se resumen en la figura 1, tomando como insumo los postulados de Godet y Berger.

Para la prospectiva, el futuro está por escribirse. Su esencia reposa en la capacidad de discernir los factores que condicionan realmente el cambio. Es por ello que se busca analizar los factores de cambio y los factores de permanencia de cada sistema a estudiar. En este sentido hay que poder visualizar los hechos que contengan futuro (los hechos portadores de futuro), por cuanto son los hechos que traen aparejadas las mayores consecuencias (Godet y Durance, 2009, p. 17). Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define la prospectiva como: Un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, empresas y universidades, en forma estructurada,

interactiva, participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública. (Medina y Ortigón, 2006).

Alrededor de las aplicaciones de la Prospectiva a casos concretos y dentro de lo que podríamos denominar los distintos diseños de investigación adoptados, más de una vez se ha usado (o mejor, se ha abusado) del uso de la palabra “método” para identificar cosas concretas que se utilizan en algún momento de dicho diseño, cuando en realidad se describe con ese término lo que en sentido un poco más ortodoxo, sería solamente una técnica o una herramienta metodológica a ser utilizada en algún momento o paso del mencionado diseño. Esta idea nos lleva, inexorablemente, a formular una pregunta central: ¿la Prospectiva tiene un único método, o tiene varios? La respuesta es simple y contundente: la prospectiva (en todas sus variantes) tiene un eje metodológico común, que constituye la columna vertebral del proceso respectivo y alimenta (o debería hacerlo) la mayoría de los diseños metodológicos elaborados para llevar adelante investigaciones prospectivas. Si seguimos a Bochensky⁶, cuando reflexiona acerca del “saber” y nos dice (entre otras importantísimas cosas) que a él se llega por vía de la acumulación del conocimiento, ya tenemos una primera idea de este proceso. Pero dicho autor advierte que esa acumulación de conocimiento debe ser ordenada, si se quiere intentar arribar al saber.

En Colombia la aplicación de la prospectiva se ha venido desarrollando de forma dinámica a lo largo de la última década, gracias al arduo trabajo de los prospectivistas Francisco José Mojica y Javier Medina, y durante los últimos años, con mayor impulso, por iniciativa de jóvenes prospectivistas discípulos de estos maestros. En la actualidad se vienen desarrollando múltiples ejercicios prospectivos en el ámbito de los gobiernos central, departamental y municipal; de igual

forma, se realizan estudios prospectivos en organizaciones, universidades y en los diferentes sectores económicos del país.

En ese orden, vital para el tránsito hacia la cúspide de lo que la mente humana puede lograr, es uno de los roles (muy importante, por cierto) de la metodología. De esta manera, entenderemos que cuando hablamos de metodología prospectiva o exploramos su “método”, será su principal eje metodológico el que nos indique el orden en que se sugiere deberían adquirirse los conocimientos. Ahora bien, es tiempo de asentar una reflexión: el o los métodos, o en otras palabras cada una de las metodologías propuestas, no deben ser rígidas, excluyentes, ni limitativas. Hoy se reconoce que los investigadores “hacen” su propio método, y lo que sí nos interesa son los resultados y su solidez instrumental, estructural y metodológica. Y este argumento es de suma importancia, pues en este manual y sobre esta propuesta metodológica (en realidad, un diseño metodológico depurado) los investigadores deberán aplicar su propio juicio, su experiencia y sus conocimientos para elaborar su propio diseño, caso a caso.

2.2 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

2.3 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.

2.4 Modelo prospectivo

Todo desarrollo prospectivo tiene como punto de interés el diseño de un escenario probable y de varios escenarios alternos. Puesto que el trabajo de los escenarios supone conocer las variables que los integran. Es esencial realizar una fase previa para identificar los elementos de que constarán los escenarios. Asimismo, como el diseño de escenarios tiene como fin, elegir el más útil y provechoso, la etapa siguiente será la determinación de estrategias encaminadas a alcanzarlo. Adicional a lo mencionado es necesario añadir, en su momento, el conocimiento de los intereses, alianzas y conflictos de los Actores Sociales. La siguiente es una visión general del Modelo Prospectivo con sus resultados y referencias a las técnicas que se pueden emplear en cada caso.

Tabla 1. Modelo prospectivo

Etapas	Resultados	Técnicas
Precisión de tendencias, factores de cambio y situación actual y de las características del entorno.	Reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales del tema que se está estudiando.	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz DOFA • Árbol de Competencias
Identificación de “variables estratégicas”	Detección de los componentes más importantes y más gobernables del tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Igo (Importancia Gobernabilidad) • Análisis Estructural
Estimativo y Diseño de Escenarios.	Obtención de un escenario probable, de varios escenarios alternos y de un “escenario apuesta”	<ul style="list-style-type: none"> • Delphi • Análisis Morfológico • Eje de Peter Schwartz
Estrategias para lograr el escenario apuesta	Diseño de objetivos, detección de acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Igo (Importancia Gobernabilidad) • Árboles de Pertinencia

Adaptado de Mojica, Pedro José. *Teoría y aplicación de la prospectiva*, El futuro de comercio de flores colombianas en los Estados Unidos

2.5 Herramientas prospectivas

Hoy en día hay gran variedad de definiciones y bibliografía asociada al estudio de la prospectiva y organizaciones que trabajan en investigar, mejorar y aplicar los diferentes métodos y herramientas que faciliten el estudio del futuro. Algunas de las herramientas se enuncian a continuación:

2.5.1 Matriz DOFA

La matriz DOFA o FODA, es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de

debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

2.5.2 Árbol de Competencias

Esta técnica se utiliza para la identificación de los factores críticos o elementos de análisis endógenos y exógenos que permiten realizar una primera aproximación de las características de las cooperativas de trabajo asociado y se refleja en la encuesta con expertos. Los árboles de competencia representan todo el conjunto de la organización, desde la interacción interna de sus componentes, hasta su vinculación con el entorno, sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber hacer) y el tronco (la capacidad de implementación) son tan importantes como las ramas (las líneas de productos y mercados). En el marco de un procedimiento de prospectiva estratégica, el objetivo de los árboles de competencias es obtener una imagen interna de la organización, para poder considerar sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

La elaboración de un árbol de competencias es una labor de mucho trabajo, exige la recopilación exhaustiva de los datos de la organización, desde el saber hacer, hasta las líneas de productos y mercados y de la competencia. Esta recopilación comparativa es imprescindible para el diagnóstico estratégico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas. El diagnóstico ha de ser retrospectivo antes que prospectivo. Para saber adónde podemos ir es necesario saber de dónde venimos.

2.5.3 *Análisis estructural*

El concepto general del análisis estructural “es una herramienta diseñada para el enlace de ideas”. Esto se logra mediante la correlación de elementos y/o factores que constituyen el sistema, los cuales son relacionados en una matriz por los actores que pertenecen a ella. El método es una herramienta utilizada en la construcción de la base para el diseño de escenarios, su uso principalmente es “encontrar las variables influyentes, dependientes y esenciales para entender la evolución del sistema y predecir su comportamiento futuro. El principal mérito de este método radica en la ayuda que presta a un grupo para plantearse las buenas preguntas y construir reflexión colectiva.” El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de “consejeros” externos. Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

2.5.4 *Listado de las variables*

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia refiere que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para ajustar el sistema estudiado. Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables, por otro lado el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado

previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural. El relleno es cualitativo.

Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si es que no, se anota 0, en el caso contrario, se pregunta si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de n variables, $n \times n-1$ preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema.

Es necesario aclarar, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de diligenciamiento normal de la matriz se sitúa alrededor del 20%. 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. La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial). Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

2.5.5 *Análisis de escenarios*

Según Godet, un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos coherentes que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura. Se debe tener en cuenta que un escenario no es un fin en sí mismo, pues no tiene sentido más que a través de sus resultados y consecuencias que tiene para la acción. Los escenarios constituyen un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas y ayudar a elegir la mejor estrategia posible. Para que el diseño de escenarios sea válido debe tener las siguientes consideraciones

- Coherencia: vale decir que el relato debe estar articulado de manera razonable y lógica.
- Pertinencia: significa que los escenarios previos deben estar articulados al tema principal y no a otro concepto.
- Verosimilitud: las ideas que contengan el relato deben pertenecer al mundo de lo creíble.

Existen diversas técnicas, cualitativas y cuantitativas, que permiten avanzar en la construcción de escenarios. El método más utilizado dentro del ámbito de las técnicas cuantitativas es el Sistema de Matrices de Impacto Cruzado que, utilizando probabilidades condicionales, cuantifica las posibilidades de ocurrencia de los eventos. Hay distintas maneras de construir escenarios. El procedimiento clásico comprende un cierto número de pasos bien precisos que se encadenan lógicamente.

a. Construcción de la base:

Se aíslan las variables esenciales (internas y externas) del sistema estudiado, a través de un análisis explicativo global lo más exhaustivo posible. Esto incluye:

- Un análisis retrospectivo, que apunta a definir las variantes del sistema y sus tendencias “pesadas” y un análisis de la situación actual, que permita identificar los gérmenes portadores de futuro (cambios).

- Se identifican los actores fundamentales del sistema estudiado y se analizan sus estrategias de acción, así como los medios de que disponen.

b. Construcción de los escenarios:

Se construyen los escenarios sobre la base de la evolución previsible del sistema estudiado, teniendo en cuenta dos aspectos:

- La evolución más probable de las variables clave.
- La construcción de hipótesis sobre el comportamiento de los actores. De los escenarios se elige el futurible, el cual se cuantifica usando las técnicas clásicas de previsión.

c. Fase normativa:

A partir del futurible se deducen las acciones estratégicas a emprender prioritariamente y se construyen los planes de acción.

2.5.6 *Árbol de pertinencia*

En el marco de un procedimiento de prospectiva estratégica, el objetivo de un árbol de pertinencia 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. Un árbol de pertinencias se asemeja mucho a un cuadro organizacional y presenta información en una estructura jerárquica. La jerarquía comienza en un elevado nivel de abstracción y desciende en grados de detalle cada vez mayores en los subsiguientes niveles del árbol. Las entradas en un nivel determinado, cuando se consideran de manera conjunta, están destinadas a describir cabalmente el ítem respecto del cual están relacionadas en el nivel inmediato superior. Teóricamente, cada entrada en un nivel determinado es ortogonal; es decir, que no debe superponerse con ninguna otra entrada, de este modo se torna exclusiva respecto de otras entradas.

Por último, en un nivel determinado los ítems deberían analizarse “según el mismo punto de vista”. En la práctica, es frecuente que estas condiciones no puedan alcanzarse.

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

2.6 Planeación estratégica

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años, su uso más frecuente ha sido en el ambiente militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos, el termino estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”, a su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego *stratego*, significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

Por otro lado, hoy en día, los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia se presentan con un atractivo evidente, aunque las estrategias de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores del mercado.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudios que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Definiendo en el mismo la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que una organización llevará a cabo en el futuro, es el acto de definir las metas de la

organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

Con los conceptos antes mencionados se manifiesta que es un proceso de toma de decisiones para el logro de los objetivos, que hacemos antes de efectuar una acción; es decir una toma de decisiones anticipada, donde se decide lo que se va hacer y cómo se va a realizar; antes de que se necesite actuar.

2.6.1 Beneficios de la planeación estratégica

Entre los principales beneficios que presenta la Planeación Estratégica se encuentran los siguientes:

Cumple con las responsabilidades de la alta dirección.

La Planeación Estratégica es indispensable para que los directivos puedan tomar decisiones y cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficiente.

Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.

Exige al director que formule y conteste preguntas claves para su compañía, y a las cuales debería prestar su atención. De este modo los directivos comprenden mejor el entorno tan complejo en el cual deben desenvolverse.

Se aplica el enfoque del sistema.

Es una manera efectiva de considerar a un negocio como un sistema, y así evitar la suboptimización de partes del sistema a costa del todo. A la vez enfoca la atención sobre los asuntos más relevantes.

Señala asuntos estratégicos.

Señala a la alta dirección los asuntos claves y ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratar a los mismos.

Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio.

La Planeación puede simular el futuro en papel, experiencia que no sólo es relativamente económica, sino que también permite tomar mejores decisiones acerca de las medidas a seguir en cuanto a oportunidades y peligros futuros, en vez de esperar hasta que sucedan las cosas. En si aclara las oportunidades y peligros futuros de una empresa.

Canal de Comunicación.

Es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección. Mediante estos canales el personal en toda la empresa habla el mismo lenguaje al tratar con problemas sustanciales tanto para ellos como para la misma empresa.

Capacitación de los Directivos.

El sistema exige que los ejecutivos formulen y contesten el tipo de preguntas relacionadas con sus actividades.

Sentido de Participación.

Las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un proceso de Planeación Estratégica puede satisfacer estos deseos.

2.6.2 *Proceso de planificación estratégica.*

El proceso de la Planeación Estratégica comprende seis etapas que abarcan la planeación, implementación y evaluación de resultados.

2.6.2.1 Etapa 1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización. Toda organización necesita una misión, para hacer una declaración de su finalidad u objetivo principal, para inducir comportamientos y crear compromiso. Toda empresa necesita establecer su misión para determinar los cursos de acción a seguir basada en principios y valores de la Institución.

Determinar la misión de una empresa es definir cuál es la razón de ser de la organización, en qué mercado está enfocado, cuáles son sus principales productos o servicios, y quienes son sus clientes. Identificar los objetivos o metas es otro de los elementos que son necesarios para realizar una Planeación Estratégica, porque se evalúan y se determina si es necesario modificarlos; puesto que a través de la evaluación se establece un marco de referencia sobre si se están cumpliendo las metas planteadas o si se tienen que modificar. De la misma manera se deben manejar las estrategias de una organización, es decir se deben de evaluar y de esa forma determinar si necesitan o no modificarse.

2.6.2.2 Etapa 2. análisis externo. Analizar el ambiente externo es identificar como se está comportando la competencia, como se encuentra el producto de la empresa en el mercado es decir evaluar la oferta y demanda del producto, quienes son los nuevos competidores, conocer cuáles son los nuevos reglamentos o políticas gubernamentales que pueden afectar el giro de la empresa, cambios tecnológicos, conocer las nuevas exigencias de los clientes, sus necesidades.

Generalmente todas estas fuerzas se consideran fijas o dadas. No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija. Es por ello que es necesario identificar las fuerzas importantes del ambiente, evaluarlas y hacerles un seguimiento. Para efectuar un análisis externo, toda organización debe centrarse en seis áreas claves, ellas son:

- Factores Económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores Políticos: Se refieren al uso o asignación de poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales.
- Factores Sociales: Los que afectan el modo de vivir de las personas, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura)
- Factores Tecnológicos: Relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- Factores Competitivos: Determinados por los productores, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- Factores Geográficos: Relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Si bien todos estos factores del entorno generalmente se dan por hechos fuera del control de las organizaciones, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que permita reaccionar con anticipación a dichos factores. En conclusión, al analizar el ambiente externo se podrán determinar las oportunidades para aprovecharlas y prever las amenazas para amortiguarlas.

2.6.2.3 Etapa 3. Análisis Interno. El análisis interno es una forma de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de una organización, es decir evaluar cuáles son las capacidades o destrezas de los empleados, sus experiencias, en que deben mejorar, evaluar los recursos financieros y la tecnología que posee, para enfrentar los retos que se le presentan y de esa forma aprovechar las oportunidades. Las fortalezas se determinan en aquellas condiciones que a nivel interno de una organización pueden potenciar metas y objetivos, éstas deben utilizarse en función de los servicios brindados. Las debilidades son las condiciones a nivel interno que entorpecen el desarrollo normal de las actividades que se ejecutan, incidiendo en un avance lento o no avance de los proyectos o programas. Para realizar el análisis interno se deben de identificar los principales subsistemas de la organización, para que se evalúen sus fuerzas y debilidades. Estos subsistemas son:

- *Razón de ser:* Se analizan sus principales orientaciones, como lo son, misión, valores, objetivos, políticas, áreas de gestión, servicios ofrecidos, entre otros.
- *Psico-social:* Se refiere a los fenómenos individuales y colectivos que afectan los comportamientos de las personas que están en la organización.
- *Estructura:* Se formaliza la especialización y la coordinación de las tareas y actividades.
- *Tecnología:* Se refiere al conjunto de medios técnicos utilizados para la transformación de los recursos en servicios o productos.
- *Gerencia:* Este es el más importante, debido a que posee una doble responsabilidad al asegurar relaciones equilibradas en su medio ambiente y el armonizar sinérgicamente las interrelaciones entre los diferentes componentes externos.

En definitiva, podemos decir que analizar el ambiente interno, es evaluar los recursos de la organización, que es lo que hace bien y que es lo que necesita para lograr sus metas u objetivos.

2.6.2.4 Etapa 4. Formulación de estrategias. Después haber identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, se deben de tomar decisiones donde se aprovechen todas las oportunidades presentadas en el ambiente externo y las fortalezas de la Institución, tomar a la vez decisiones donde se corrijan las debilidades y se reduzcan las amenazas. El objetivo de esta etapa es generar una ventaja competitiva a la organización, es decir una ventaja relativa sobre sus rivales. El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para 51 aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía.

Al Confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA – DO – DA. Es decir, una forma de generar opciones a partir de conocimientos sobre la posición estratégica de una organización es la matriz DOFA, donde cada cuadrante de esta matriz, se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación distinta de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

- *Estrategias FO:* Adecuar las Fortalezas a las Oportunidades, de este modo se utilizan las fuerzas internas para aprovechar las tendencias o sucesos externos.
- *Estrategias DO:* Adecuar las Debilidades a las Oportunidades, con este tipo de estrategia se pretenden superar las debilidades de una organización aprovechando las oportunidades externas.
- *Estrategias FA:* Adecuar las Fortalezas a las Amenazas, se utilizan las fuerzas de una organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas.

- *Estrategias DA:* Adecuar las Debilidades a las Amenazas, estas son estrategias tácticas defensivas que disminuyen las debilidades de una organización y evitan las amenazas del entorno.

2.6.2.5 Etapa 5. Puesta en marcha de las estrategias. Consiste en poner andar el Plan Estratégico de una manera apropiada para que tenga éxito. El que un Plan logre sus objetivos no se basa únicamente en establecer buenos planes, sino que se deben implementar de manera adecuada.

Una vez elaborado el Plan y que la Gerencia haya dado su aprobación es fundamental que éste sea conocido por los diferentes niveles de la organización, por lo que debe diseñarse un programa para la venta interna del plan. La venta interna es una estrategia de mercadeo comparativo que tiene como objetivo:

- Consolidar el proceso de comunicación interna en la organización.
- Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento que tiene sobre los principios, misión, visión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
- Preparar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- Facilitar y propiciar el trabajo en grupo.
- Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- Estimular la retroalimentación y monitoreo del plan.

La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.⁵⁰ Esta es la etapa activa de la planeación estratégica, porque implementar significa que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. A demás se suele considerar la más difícil del proceso debido a que requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales.

La puesta en marcha de las estrategias afecta a todos los empleados y los gerentes de la organización. El reto de la implementación consiste en estimular al personal para que trabajen con entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

2.6.2.6 Etapa 6. Evaluación de los resultados. Se desarrolla con el fin de conocer que tan efectivas han sido las estrategias implementadas para el logro de la visión y que ajustes, si los hubiera, son necesarios efectuar. Para que la evaluación de resultados, logre sus objetivos es preciso que se cumplan ciertos requisitos: Debe ser realizada por los más altos niveles gerenciales, exige una adecuada planeación, demanda efectuarse periódicamente, se realiza con base en hechos y datos, a la vez se requiere de disciplina y persistencia. La evaluación del Plan Estratégico puede concretarse por medio de una hoja de trabajo, donde se establecen los siguientes elementos: Transcribir el indicador de éxito global a la hoja de trabajo.

- Transcribir las acciones o tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia de los proyectos estratégicos.
- Transcribir la meta o resultado global esperado de cada tarea del plan.

- Identificar los logros o índices parciales de desempeño alcanzados en el periodo de análisis en cada tarea del plan de acción.
- Calcular el índice de gestión parcial a través de la utilización de la fórmula $IG = \frac{\text{Resultado esperado}}{\text{Resultados alcanzados}}$.
- Obtener el índice de Gestión acumulado, sumando para esta columna los índices parciales anteriores.

3. Resultados

3.1 Definición del sistema

3.1.1 Misión

El Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte es aportar a la calidad de vida de los cucuteños, fomentando, divulgando y promoviendo eficientes y eficaces programas y proyectos recreo-deportivos, como también sobre los espacios y escenarios para tal fin, apoyados con un talento humano competente, logrando así un mejoramiento continuo del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. (tomado del Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte del municipio de Cúcuta)

Tabla 2. *Misión mega y planeación estratégica*

Definir la empresa de manera correcta	La misión de IDRC es aportar a la calidad de vida de los cucuteños, fomentando, divulgando y Promoviendo eficientes y eficaces programas y proyectos recreo-deportivos.
¿Qué necesidades satisface?	Satisface las necesidades de la comunidad en general a través de los proyectos y programas logrando así un mejoramiento continuo del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
¿Como satisface estas necesidades?	A través de programas y proyectos como el de Vidas Doradas, Deporte para todos, Deporte comunitario, Recreación comunitaria, Ciencias aplicadas al deporte, Ciclovías, HEVS, Juegos Intercolegiados entre otros
¿A quién satisface?	Al adulto mayor, Hombres, mujeres y niños, A la comunidad en general
¿En dónde satisface estas necesidades?	En el municipio de San José de Cúcuta

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

3.1.2 Visión

El Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte es proyectar una cultura deportiva, con el fin de que los habitantes del Municipio tengan acceso a los programas deportivos, recreativos y de aprovechamiento del tiempo libre, visualizando a la ciudad en el año 2027 con escenarios apropiados y suficientes que permitan una mayor convivencia ciudadana. (tomado del Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte del municipio de Cúcuta)

Tabla 3. *Visión*

Visión	
¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	El Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte del Municipio de Cúcuta se ve como un referente del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	El Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte del Municipio de Cúcuta puede incursionar en programas de postconflicto

Visión

¿En cuales campos de acción no se debería continuar? No se debe salir de ningún campo de acción, está enfocada con el objetivo del deporte, la cultura y el aprovechamiento del tiempo libre

¿Cómo queremos que nos vean los clientes? Queremos que los clientes (comunidad del Municipio de Cúcuta) nos vean como un ente territorial, comprometida con el deporte, mejorando la calidad de vida, formando una comunidad integra que aporten a la sociedad

¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano? El Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte es una entidad responsable, amable, social y empática con sus trabajadores, siendo el capital humano lo más importante.
Otorgando un personal capacitado y formado que cumple con sus objetivos.
Velar por sus derechos y que cumplan con sus deberes

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

3.1.3 Filosofía

Tabla 4. *Filosofía de la empresa*

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad: Todo el talento humano se compromete con la comunidad, asegurándonos de que al cumplir los objetivos grupales se cumplan los individuales. • Respeto: Conocer la diferencia del otro, valorando y aceptando su forma de pensar y de actuar. • Servicio: Desempeñar las funciones y actividades que les corresponden con calidad,
eficacia y eficiencia para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad: Nuestra razón social esta direccionada a principios éticos y morales. • Tolerancia: Ser tolerante es ser respetuoso, paciente, comprensivo, amable y sereno con todas las personas que nos rodean. • Trabajo en Equipo: Todas las áreas trabajan en pro del bienestar, el mejoramiento y la promoción del deporte y el aprovechamiento del tiempo libre. • Generar espacios para que los habitantes del municipio, de manera individual o colectiva, participen y ejerzan el control social en las distintas etapas de la gestión pública.
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad: Ser fieles al ejercicio de la función pública al dar cumplimiento a los mandatos constitucionales, legales e institucionales, orientando nuestras actuaciones al servicio de la comunidad y los fines del estado.

Nota: Filosofía del Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte.

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

3.1.4 Competencias esenciales

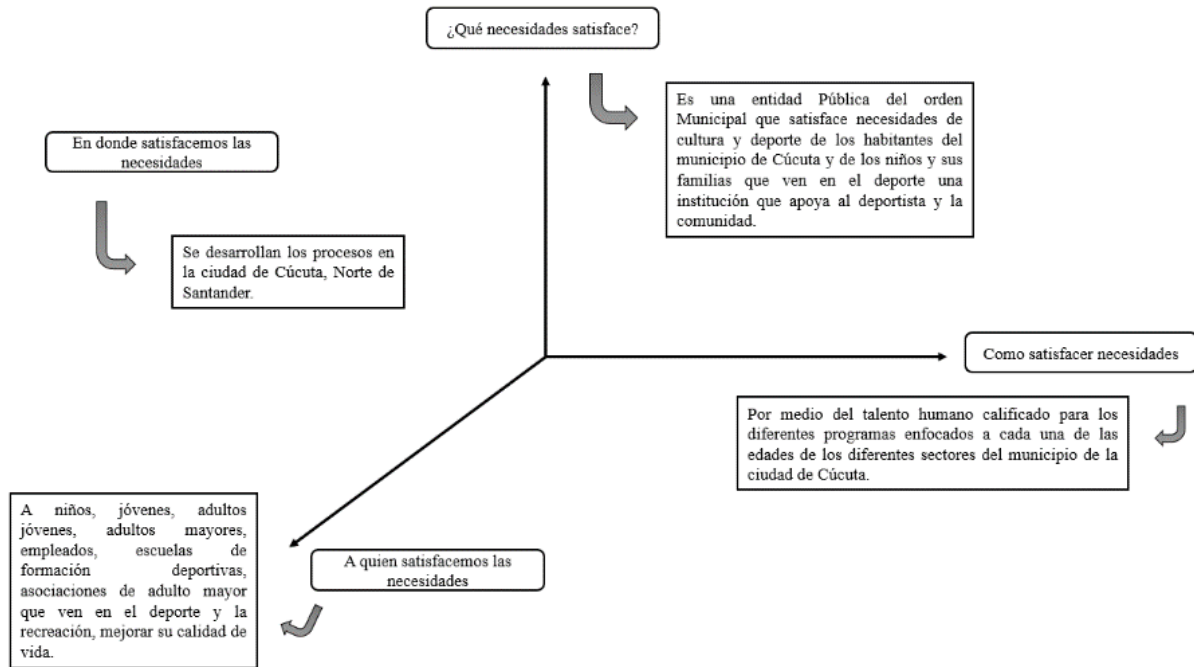
Tabla 5. *Competencias esenciales de la empresa*

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Somos el único Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte en el municipio de Cúcuta, contando con diferentes programas para la comunidad en general.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	El Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte es la única entidad del orden municipal que apoya la recreación y el deporte en la jurisdicción del municipio de San José de Cúcuta.
¿Porque nos escogen los clientes?	Siendo un ente descentralizado del orden municipal promovemos y favorecemos al deporte y la recreación en la comunidad sin ningún valor económico.

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

3.1.5 Matriz de macro segmento

Figura 1 Matriz de Macro Segmento



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

3.1.6 Postura ética

Conformadora de la sociedad.

- Promover el deporte y la recreación del tiempo libre a la comunidad el municipio de San José de Cúcuta.

La entidad espera que al finalizar cada año se favorezca a la mejora de la calidad de vida.

- Apoyo al deportista en la preparación y competición en los diferentes torneos.

Ser reconocidos por una política de formación de jugadores y como un proveedor de jugadores profesionales a los mejores equipos a nivel local e internacional

- Construir y mantener la infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades lúdicas y deportivas.

- Crear nuevos programas de apoyo para la comunidad según la necesidad.’

3.2 Análisis interno

3.2.1 Árbol de competencias

Dentro del diagnóstico interno realizado al Instituto Municipal de Recreación y Deporte del Municipio de Cúcuta, se tuvo en cuenta el árbol de competencias, herramienta que desglosa cuatro factores importantes: las raíces, el tronco, las ramas y los frutos, el cual nos permitió identificar en un análisis interno las fortalezas y debilidades de la organización en los campos del saber hacer, de los procesos y los resultados de los mismos los cuales se evidencian a continuación:

Tabla 6. Árbol de competencias

AREAS	Factor Endógeno		Raíces		Tronco		Ramas	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Tecnología	Alta tecnología en procesos de entrenamiento		No hay los equipos óptimos para realizar entrenamientos específicos		Bajo rendimiento de los deportistas		Migración de los deportistas a otro Municipio	
	métodos o procesos estandarizados para prestar el servicio de laboratorios de biomecánica y fisiología del servicio		No hay equipo para la investigación y rehabilitación del deportista		Bajo rendimiento del deportista		Migración de los deportistas a otro Municipio	
	Personal para el manejo de la tecnología		Poco personal para el manejo de las TICS					
Administrativo	Escala salarial		La escala salarial o sueldos de los empleados no son bien remunerados		Trabajadores insatisfechos por la remuneración.		El ambiente laboral está sujeto al sueldo.	
	Estabilidad laboral						Es una entidad que no da estabilidad laboral ya que el 80% del personal es por contrato prestación de servicios	
	Programas de formación e inducción al personal		El IMRD Cúcuta tiene experiencia en educar y capacita a su personal		Personal capacitado para intervenir a la población		Personal capacitado para cualquier tipo de población	
Admi	Calidad de contratación		Personal con los perfiles adecuados					

	Factor Endógeno		Raíces		Tronco		Ramas	
	Fortalezas		Debilidades		Fortalezas		Debilidades	
	programas de incentivos		Los beneficios de la entidad son poco remunerados		no existe política pública para mejorar o dar incentivos		No hay políticas que reconozcan el trabajo extra del trabajador	
	programación de los eventos o coordinación planeación				Personal adecuado para llevar a cabo eventos			
	Métodos para la realización de los programas				Capacitación y educación del personal		Mejor intervención a la población por parte de la entidad	
Mercadeo	Promoción de los eventos				Personal de marketing adecuado para la socialización de los eventos			
	Gestión de la publicidad de eventos y programas				Incremento del marketing en el evento a realizar, en las diferentes plataformas, radio, redes sociales, etc..			
Calidad del servicio	Entrega de servicio a tiempo - cumplir con el tiempo establecido				El IMRD Cúcuta, entrega a tiempo el servicio para los eventos			
	Calidad del evento o programas				Satisfacción de la comunidad y participación de la misma			

Factor Endógeno	Raíces		Ramas			
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Control de los programas para la ejecución		Poco personal para el manejo de los eventos				Baja calidad del evento
Control de calidad y estado de los materiales	El IMRD Cúcuta, tiene el personal indicado para el óptimo funcionamiento de los materiales					
Servicios generales			Buena imagen en las áreas de infraestructura			
Limpieza de los sitios			Buena imagen en las áreas de infraestructura			

3.2.2 Evaluación de factores internos y análisis de resultados

La matriz de evaluación de los factores internos nos permite identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

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

Factores	Peso	Calificació n	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
1. Escala salarial	6,8%	2	0,136
2. Estabilidad laboral	8,8%	2	0,176
3. Programas de formación e inducción al personal	4,8%	1	0,048
4. programas de incentivos	4,8%	2	0,096
5.-Alta tecnología en procesos de entrenamiento	4,8%	2	0,096
6. métodos o procesos estandarizados para prestar el servicio	4,8%	1	0,048
7. Laboratorios de biomecánica y fisiología del ejercicio	6,8%	1	0,068
8. Calidad de contratación	2,8%	2	0,056
9.- Control de calidad y estado de los materiales	2,8%	2	0,056
10. servicios generales	2,8%	1	0,028
Fortalezas		50%	
1. Competencias del profesional	4,6%	4	0,184
2. Personal para el manejo de la tecnología	4,6%	4	0,184

Factores	Peso	Calificaci^ón	Calificaci^ón Ponderada
3.Programaci ^ó n de los eventos o coordinaci ^ó n planeaci ^ó n	4,6%	4	0,184
4.Calidad del evento o programas	8,6%	4	0,344
5.Métodos para la realizaci ^ó n de los programas	4,6%	3	0,138
6.Control de los programas para la ejecuci ^ó n	2,6%	4	0,104
7.Entrega de servicio a tiempo - cumplir con el tiempo establecido	6,6%	4	0,264
8.Limpieza de los sitios	2,6%	4	0,104
9.Promoci ^ó n de los eventos	6,6%	4	0,264
10.Gesti ^ó n de la publicidad de eventos y programas	4,6%	4	0,184
Totales	100%		2,762

Nota: El resultado del ponderado final de la matriz interna MEFI es de (2.762) el cual ubica al IMRD Cúcuta en una posici^ón interna ligeramente por encima de la media. Indicando que sus fortalezas est^án bien marcadas, pero que algunas de sus debilidades est^án afectando significativamente el instituto.

El IMRD de Cúcuta debe tratar de aumentar su personal de planta y lograr una escala y estabilidad laboral hasta en un 80%, desarrollar alianzas estrat^égicas con los futuros gobernantes del Municipio de San Jos^é de Cúcuta, mejorar sus canales de mercadeo y publicidad, implementar sus programas y proyectos para una lograr una mayor cobertura de la poblaci^ón urbana, rural y la comunidad en general.

3.2.3 Análisis tendencial de variables

Tabla 8. Análisis tendencial de variables

Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Trabajadores insatisfechos por la remuneración.	Escala salarial	Número de despidos	0	1	0
Es una entidad que no da estabilidad laboral ya que el 80% del personal es por contrato prestación de servicios	Estabilidad laboral	Número de despidos	0	1	0
Personal capacitado para cualquier tipo de población	Programas de formación e inducción personal	Experiencia laboral con la población	10 educadores con experiencia para la población	22 educadores con experiencia para la población	38 educadores con experiencia para la población
No hay políticas que reconozcan el trabajo extra del trabajador	programas de incentivos	Incentivos extras	0	0	0
Migración de los deportistas a otro Municipio	Alta tecnología en procesos de entrenamiento	Migración	2 deportistas que han decidido irse a otra entidad	4 deportistas que se fueron para otra entidad	5 deportistas que han notificado que se cambiaran a otra entidad
Bajo rendimiento del deportista	métodos o procesos estandarizados para prestar el servicio Laboratorios de biomecánica y fisiología del ejercicio	Rendimiento deportivo	4 deportistas que bajaron su rendimiento debido al poco personal rehabilitador	5 deportistas que bajaron su rendimiento debido al poco personal rehabilitador	4 deportistas que según algunos estudios bajarán su rendimiento debido al poco personal rehabilitador
Buena imagen en las áreas de infraestructura	servicios generales	Imagen de la institución	Buena imagen de la institución	Buena imagen de la institución	Buena imagen de la institución
Personal con los perfiles adecuados	Calidad de contratación	calidad del profesional	El 40% del nuevo personal está dentro del perfil adecuado para laborar con el IMRD Cúcuta	El 60% del nuevo personal está dentro del perfil adecuado para laborar con el IMRD Cúcuta	El 100% del nuevo personal está dentro del perfil adecuado para laborar con el IMRD Cúcuta

Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
El IMRD Cúcuta, tiene el personal indicado para el óptimo funcionamiento de los materiales	Control de calidad y estado de los materiales	calidad del material	30% del material se encontraba en óptimas condiciones	50% del material se encuentra en buenas condiciones para ser utilizado	se espera que un 80% del material se encuentre en buenas condiciones para ser utilizado
Poco personal para el manejo de las TICS	Personal para el manejo de la tecnología	Personal de las tecnologías	2 personas encargadas de las TICS	Grupo de 4 personas encargadas de las TICS	Área de las TICS
Personal adecuado para llevar a cabo eventos	programación de los eventos o coordinación planeación	Logística	Poco personal no capacitado para realizar la logística de los eventos	Poco personal capacitado para realizar la logística de los eventos	Área de logística capacitado para la realización de la logística de eventos
Satisfacción de la comunidad y participación de la misma	Calidad del evento o programas	Calidad de la logística	Buena calidad del evento	Óptima calidad del evento	Excelente calidad del evento
Capacitación y educación del personal	Métodos para la realización de los programas	Metodología de los programas	Capacitación del 30% de los educadores	Capacitación del 60% de los educadores	Capacitar a la totalidad del personal
Poco personal para el manejo de los eventos	Control de los programas para la ejecución	Control del programa	Poco personal no capacitado para realizar la logística de los eventos	Poco personal capacitado para realizar la logística de los eventos	Área de logística capacitado para la realización de la logística de eventos
El IMRD Cúcuta, entrega a tiempo el servicio para los eventos	Entrega de servicio a tiempo - cumplir con el tiempo establecido	Puntualidad de los eventos	Puntualidad en la organización y entrega de los eventos	Puntualidad en la organización y entrega de los eventos	Puntualidad en la organización y entrega de los eventos
Buena imagen en las áreas de infraestructura	Limpieza de los sitios	Imagen de la institución	Buena imagen de la institución	Buena imagen de la institución	Buena imagen de la institución
Personal de marketing adecuado para la socialización de los eventos	Promoción de los eventos	Marketing	1 persona encargada del mercadeo de la institución	Área de mercadeo y publicidad	Área de mercadeo y publicidad
Incremento del marketing en el evento a realizar, en las diferentes plataformas, radió, redes sociales, etc..	Gestión de la publicidad de eventos y programas	Gestión de la publicidad	Socialización del evento, por radio, panfletos.	Socialización de los eventos por radio, redes sociales y pagina web.	Socialización de los eventos por radio, redes sociales y pagina web.

3.3 Análisis del entorno

En el municipio de San José de Cúcuta, a través del Instituto Municipal de Recreación y Deporte, IMRD, se ha venido generando estrategias, planes, programas y proyectos que le brinden a la población y habitantes de la ciudad un desarrollo propicio para promover e incentivar el deporte, la recreación, el sano esparcimiento en sus actividades de descanso y el aprovechamiento del tiempo libre, en el cual el Instituto Municipal de Recreación y Deporte, IMRD, con base a sus lineamientos, directrices y objetivos, realiza y planifica en cada año que el deporte y la recreación sea un servicio y un derecho, garantizando. Además de crear programas para masificar el deporte y contribuir en una educación integra en la población infantil y juvenil. Para cumplir sus procesos misionales el IMRD selecciona y elije profesionales idóneos para que la recreación y ejercitación física en espacios públicos se efectúen de forma óptima y aumente la calidad de vida de sus habitantes formando un buen habito de vida saludable, en la población juvenil, infantil, adulto mayor y en vulnerabilidad.

El Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte (IMRD), nace de la creación de la Ley 181 de 1995 que en el artículo primero establece “...Los objetivos generales de la presente Ley son el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas”.

De esta manera, y en cumplimiento de sus funciones el IMRD, trabaja para transformar el entorno de la ciudad mediante el deporte, hacia una “Cúcuta 2050, competitiva, incluyente y saludable”, orientando sus actividades al crecimiento de entornos urbanos y rurales sostenibles.

La construcción del Plan de Desarrollo, se ha convertido en una propuesta elaborada en medio de la crisis originada por la COVID- 19, que, en su defecto, ha causado un fuerte impacto sobre el deporte colombiano, cambiando la manera de llevar a cabo el ejercicio del deporte en el país.

En este sentido, se han reestructurado nuevas estrategias para continuar generando hábitos saludables, es así como, las redes sociales y las herramientas digitales se convierten en plataformas principales para el desarrollo de las actividades arraigadas a los programas misionales del Ente Municipal, con el objetivo de continuar promocionando la actividad física como una buena alternativa, no solo para mejorar la salud y prevenir enfermedades crónicas, sino para mantenerse activo y promover la salud mental.

Con la utilización de las plataformas digitales, se logrará ampliar el espectro de participación de la población en actividades de recreación y deporte. Además, en tiempos de crisis, la Institución, se ha propuesto implementar actividades para aprovechamiento del tiempo libre, enfocadas en la formación de conceptos deportivos a través de capacitaciones, seminarios y talleres On Line, en temas de legislación deportiva, estrategias de fútbol, aplicación de metodologías para la práctica de la recreación en primera infancia y aprendizaje en lengua de señas como un término incluyente en la sociedad.

Durante el tiempo que dure la presencia del Coronavirus, el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte, mantendrá el control y vigilancia de la práctica de los atletas de alto rendimiento, de acuerdo al Decreto 749 del 2020, expedido por el gobierno nacional, artículo 3 numeral 35, en el que se explica la necesidad de tomar herramientas que permitan el retorno progresivo de los deportistas a sus entrenamientos de forma individual, clasificados en riesgos de

contagio y la implementación de medidas de bioseguridad con el fin de evitar la propagación de la COVID-19.

Es así, como se autoriza en una primera instancia, la práctica de las disciplinas deportivas como tenis de campo, tiro con arco, gimnasia y judo en el Coliseo Menor Eustorgio Colmenares, escenario adecuado para el entrenamiento únicamente de deportistas de alto rendimiento, acogiendo las medidas de bioseguridad impartidas por el Ministerio del Deporte y por el Ministerio de Salud.

Aunque el IMRD propone entre sus indicadores aumentar el impacto de la población para lograr una ciudad saludable, interviniendo mediante el programa Hábitos y Estilos de Vida Saludable, que para este año se proyecta como meta, alcanzar a 5.000 usuarios categorizados en grupos regulares y no regulares de actividad física musicalizada y en el desarrollo de actividades masivas que de momento no están autorizadas. Se ha creado la Ruta del Movimiento, una iniciativa que recorre las diferentes comunas para llevar la mejor actividad física a los hogares cucuteños, permitiendo el disfrute de toda la familia en casa. Esto fue tomado del Plan de Desarrollo Municipal, Cúcuta 2050, Estrategia de Todos.

Se resalta el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Acción de la vigencia 2019 y en el Plan de Desarrollo Periodo 2016-2019, superando el 100% de cumplimiento en la mayoría de los programas. Aclarando también que, en algunas metas no se logró el cumplimiento del 100% como son: Juegos Inter corregimientos - Población Rural participante (94%); No. de ciclo vías y recreo vías (75%); Vacaciones Recreativas NNA participantes (78%), Escenarios deportivos construidos, adecuados y/o mantenidos anuales (87%); la actividad de los Juegos Intercomunales - No. de participantes en la cual si se llevó a cabo el Torneo Intercomunas – Futbol Sala Femenino – Categoría Juvenil Femenino dando cumplimiento a la realización del evento, más

no se cumplió la meta en cuanto al número de participantes, en donde se contó con la participación de las 10 comunas de la ciudad con un total de 120 participantes con un porcentaje de participantes del 14%.

3.4 Análisis del macroentorno

3.4.1 Pestel

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

Tabla 9. *Análisis del Pestel*

Factores	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
Ambiental	Riesgo biológico por COVID-19		El 6 de marzo de 2020. El Ministerio de Salud y Protección Social confirma el primer caso de COVID-19 en el territorio nacional luego de los análisis practicados a una paciente de 19 años. Este factor ha causado grandes complicaciones a las empresas dedicadas a la actividad física dado que por temor a alcanzar un contagio de Covid-19 gran parte de la población ha decidido no acudir a este tipo de establecimiento, poniendo en riesgo la economía de los mismos.
Políticos	Cuotas políticas		Actualmente en Colombia la economía gira en torno al marco político, en Cúcuta no es la excepción dado que en las campañas políticas diversos Institutos realizan campañas y esto le permite ventajas económicas sobre los demás IMRD.
Económicos	Financiero		Presupuesto asignado para la vigencia, Ley 2023 del 2020, el municipio la adopta bajo este acuerdo #21 del 21 de diciembre del 2020
	Desempleo		El año pasado, la tasa de desempleo cerró en 15,9% y hubo 19,84 millones de ocupados
Social	Cultura		Las personas con un nivel insuficiente de actividad física tienen un riesgo de muerte entre un 20% y un

Factores	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
			30% mayor en comparación con las personas que alcanzan un nivel suficiente de actividad física. Más del 80% de los adolescentes del mundo tienen un nivel insuficiente de actividad física.
Tecnológicos	Las Tics	El uso y la implementación de las Tics para la promoción y ejecución de los programas	
		Confiabilidad en las redes de comunicación	
		El uso de las TIC está presente hoy en todos los deportes, independientemente del objetivo por el cual se practiquen. Las TIC hoy en día son imprescindibles en los deportes de alta competencia. Su uso abarca aspectos como medir los parámetros de desempeño físico y rendimiento de los atletas.	
Legal	Decreto 457 en el cual inicia el aislamiento preventivo		El Gobierno Nacional expidió el Decreto 457, mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio de 19 días en todo el territorio colombiano, que regirá a partir de las cero horas del 25 de marzo, hasta las cero horas del 13 de abril, en el marco de la emergencia sanitaria por causa de la pandemia del coronavirus COVID-19. Aislamiento el cual se extiende durante 6 meses
	Ley del entrenador deportivo		La Corte considera que el proyecto de ley número 180/11 Senado, 248/11 de Cámara “por la cual se reconoce y reglamenta el ejercicio de la profesión del (la) entrenador (ra) deportivo (va) y se dictan otras disposiciones”, no vulnera el 26 CP. por cuanto: (i) es definida por el legislador como profesión, razonadamente; (ii) tiene un contenido académico: componente interdisciplinario, existencia de una teoría y métodos propios; (iii) es de naturaleza pedagógica, por lo que su ejercicio impone ciertos conocimientos y (iv) además, puede, en determinados niveles, entrañar riesgo social
	Ley 181 de enero 18 de 1995		por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del

Factores	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
			tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.

Nota: Estructura PESTEL de la organización donde se indican los factores económicos, políticos, sociales, legales y ambientales que afectan directamente a la empresa Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, San José de Cúcuta 2021.

3.4.2 Evaluación de factores externos

Tabla 10. Matriz de factores externos (MEFE)

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS			50%
Situación económica de los usuarios	6,8%	2	0,136
Presupuesto asignado para la vigencia.	6,8%	2	0,136
bajos ingresos familiares	4,8%	2	0,096
Migración de Venezolanos	2,8%	1	0,028
Desempleo	6,8%	2	0,136
Delincuencia	2,8%	1	0,028
Desinterés de los usuarios a los programas	2,8%	1	0,028
Deserción de los usuarios en los programas	2,8%	1	0,028
Disponibilidad de tiempo para realizar actividad física y deporte	6,8%	2	0,136
Decretos de aislamiento prevención del covid-19	6,8%	2	0,136
OPORTUNIDADES			50%
Uso e implementación de las TICS para la promoción y ejecución de los programas	6,9%	4	0,276
Test en laboratorios biomecánicos y biomédicos para el análisis de la técnica deportiva - estudios plantares y de marcha	4,9%	3	0,147
Tecnología para el acompañamiento de variables del entrenamiento de los deportistas	4,9%	3	0,147
Nuevos comportamientos de los usuarios	4,9%	3	0,147
Acogida e impacto a los programas HEVS	4,9%	3	0,147
Diversidad de las edades en los programas	2,9%	3	0,087
Ley del entrenador deportivo (calificación del entrenador)	2,9%	3	0,087

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Programas sociales y comunitarios para el aprovechamiento del tiempo	6,0%	4	0,24
Programa de Hábitos y estilos de vida saludable (HEVS)	6,9%	4	0,276
Escenarios deportivos para personas con movilidad reducida	4,9%	3	0,147
Totales	100%		2,589

Nota: La calificación obtenida en la matriz MEFE (2,589) expone al IMRD de Cúcuta en una posición media, que visualiza una postura conservadora ante las oportunidades y amenazas que existen en su mercado, con valiosas opciones de mejorar sus procesos con acciones al interior y exterior del instituto.

3.4.3 Matriz PEYEA

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

Pasos para la construcción de una matriz PEYEA:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan las fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

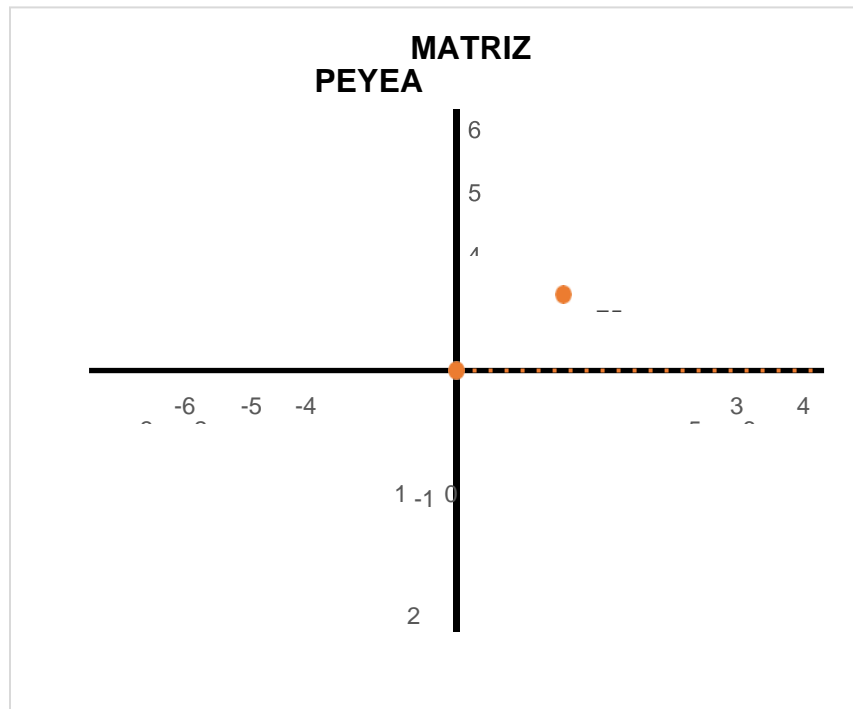
Figura 1. Calificación Matriz Peyea

ESTABILIDAD DEL ENTORNO (E.E)		FUERZA FINANCIERA (F.F)	
Relaciones regionales	-2	Presupuesto	5
Desarrollo social	-2	Gastos	4
Inseguridad	-4	Recursos económicos	4
Ley deporte	-2	Ingresos	4
Resultado	-2.5	Resultado	4.25

VENTAJA COMPETITIVA (V.C)		FUERZA INDUSTRIAL (F.I)	
Infraestructura	-1	Tecnología	3
Transporte	-1	Cámara de seguridad	4
Recurso humano	-3	Redes sociales	4
Escuelas de formación	-2	Deportes	3
Resultado	-1.75	Resultado	3.5

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

Figura 2. Matriz Peyea



Se tomaron cuatro de las variables más significativas para ingresarlas en una de las cuatro determinantes de la posición estratégica, según su naturaleza, estabilidad de entorno (E.E), fuerza

financiera (F.F), ventaja competitiva (V.C) y fuerza industrial (F.I) de allí se realizó la sumatoria de los que representan el eje interno (F.F) +4.25 y (V.C) -1.75 el cual dio como resultado +1.75 la sumatoria del eje externo (E.E) -2.5 y (F.I) +3.5 el cual dio como resultado + 1.75. Al graficar estos dos ejes el resultado se sitúa sobre el cuadrante I lo que significa que tenemos una matriz de carácter agresiva y según Fred David (2003) en el cuadrante agresivo la organización se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar sus oportunidades externas y superar sus debilidades internas y evitar amenazas externas. De esta forma se puede penetrar el mercado, desarrollar el producto, integración vertical y diversificación de conglomerados.

4. Capítulo prospectivo

4.1 Análisis estructural

4.1.1 Listado de variables

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

Tabla 11. *Listado de variables*

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	escala salarial	esc.sal		
2	estabilidad laboral	est.lab		
3	programas de incentivos	prog.inc		
4	alta tecnología en procesos de entrenamiento	tec		
5	programas de formación e inducción al personal	ind.per		

N°	Long label	Short label	Description	Theme
6	laboratorios de biomecánica y fisiología del ejercicio	bio		
7	calidad de contratación	cal.cont		
8	control de calidad y estado de los materiales	cal.mat		
9	servicios generales	ser,gen		
10	personal para el manejo de las tecnologías	per.tec		
11	programación de los eventos o coordinación planeación	prog.event		
12	calidad del evento o programas	cal.event		
13	limpieza de los sitios	lim.sit		
14	promoción de los eventos	prom,event		
15	presupuesto asignado para la vigencia	pre.vig		
16	Desempleo	des		
17	deserción de los usuarios en los programas	des.prog		
18	decretos de aislamiento prevención del covid-19	covid-19		
19	tecnología para el acompañamiento de variables del entrenamiento de los deportistas	tec.var		
20	diversidad en las edades de los programas	diver.edad		
21	programas sociales y comunitarios para el aprovechamiento del tiempo libre	apro.tiem		
22	escenarios deportivos para personas con movilidad reducida	mov.red		

Adaptado de software MICMAC®

4.1.2 Matriz de evaluación

La matriz relacionada muestra el plano de calificación de cada una de las variables seleccionadas para medir su grado de influencia.

Figura 3. Matriz de evaluación MICMAC

	1 : ESC.SAL	2 : EST.LAB	3 : PROG.INC	4 : TEC	5 : IND.PER	6 : BIO	7 : CAL.CONT	8 : CAL.MAT	9 : SER.GEN	10 : PER.TEC	11 : PROG.EVEN	12 : CAL.EVENT	13 : LIM.SIT	14 : PROM,EVEN	15 : PRE.VIG	16 : DES	17 : DES.PROG	18 : COVID-19	19 : TEC.VAR	20 : DIVER.EDAD	21 : APRO.TIEM	22 : MOV.RED
1 : ESC.SAL	0	3	3	2	1	2	2	0	3	3	1	0	0	1	3	3	0	0	0	0	0	1
2 : EST.LAB	3	0	3	0	1	0	2	1	2	2	1	0	0	1	3	3	0	2	0	0	0	1
3 : PROG.INC	3	3	0	0	1	1	2	0	1	2	0	1	1	0	3	1	0	1	0	0	0	1
4 : TEC	2	0	0	0	2	3	2	0	1	3	0	1	0	1	3	0	0	0	3	0	1	1
5 : IND.PER	1	1	1	2	0	1	2	0	2	1	1	1	1	1	3	0	0	0	2	0	0	2
6 : BIO	2	0	1	3	1	0	2	2	1	2	0	0	1	0	3	0	1	0	2	1	0	1
7 : CAL.CONT	2	2	2	2	2	2	0	1	2	2	2	2	1	2	3	1	0	1	1	0	1	1
8 : CAL.MAT	0	1	0	0	0	2	1	0	2	0	1	1	1	2	3	1	1	1	2	0	2	2
9 : SER.GEN	3	2	1	1	2	1	2	2	0	0	1	0	3	0	3	1	0	0	0	0	0	0
10 : PER.TEC	3	2	2	3	1	2	2	0	0	0	0	2	1	2	3	0	0	1	0	0	1	1
11 : PROG.EVEN	1	1	0	0	1	0	2	1	1	0	0	3	1	2	3	0	0	1	0	0	0	0
12 : CAL.EVENT	0	0	1	1	1	0	2	1	0	2	3	0	0	1	3	0	0	1	1	2	1	1
13 : LIM.SIT	0	0	1	0	1	1	1	1	3	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
14 : PROM,EVEN	1	1	0	1	1	0	2	2	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : PRE.VIG	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	0	3	0	0	2	0	1	2
16 : DES	3	3	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3	0	1	2	0	1	0	0
17 : DES.PROG	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1
18 : COVID-19	0	2	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	2	1	0	1	1	1	1	1
19 : TEC.VAR	0	0	0	3	2	2	1	2	0	0	0	1	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0
20 : DIVER.EDAD	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	2	2
21 : APRO.TIEM	0	0	0	1	0	0	1	2	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	2	0	2
22 : MOV.RED	1	1	1	1	2	1	1	2	0	1	0	1	0	0	2	0	1	1	0	2	2	0

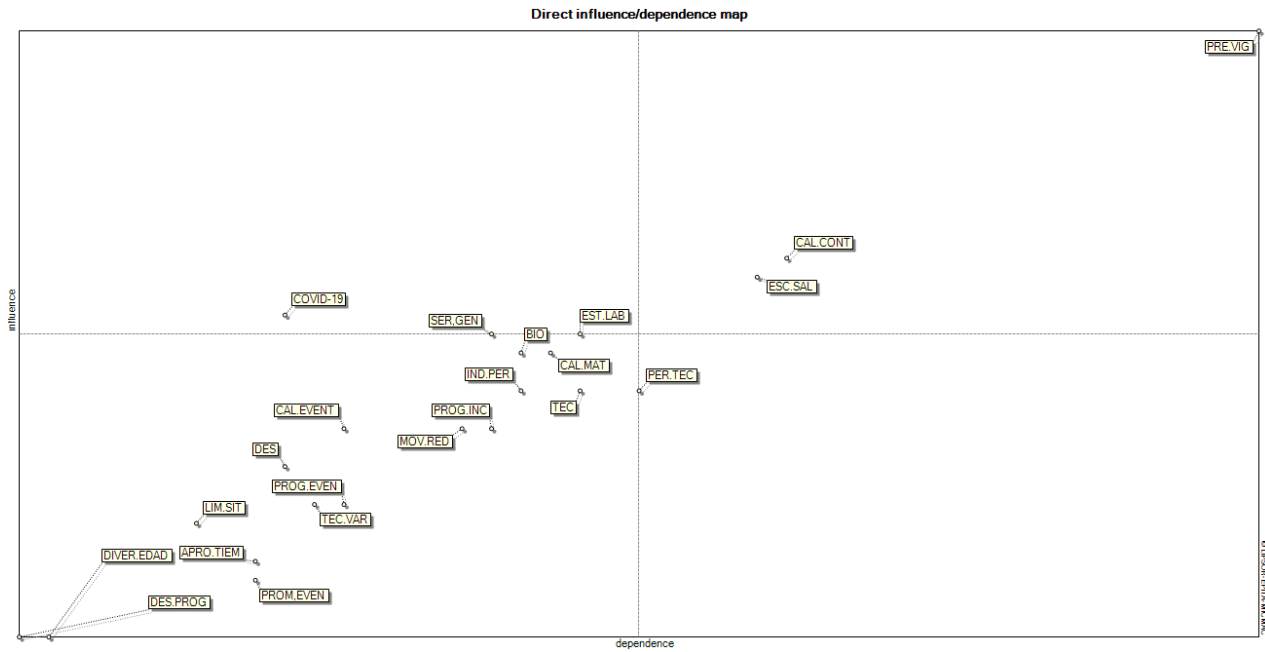
© UPSOR-EPTA-MICMAC

Adaptado de software MICMAC®

4.1.3 Plano de influencias directas

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

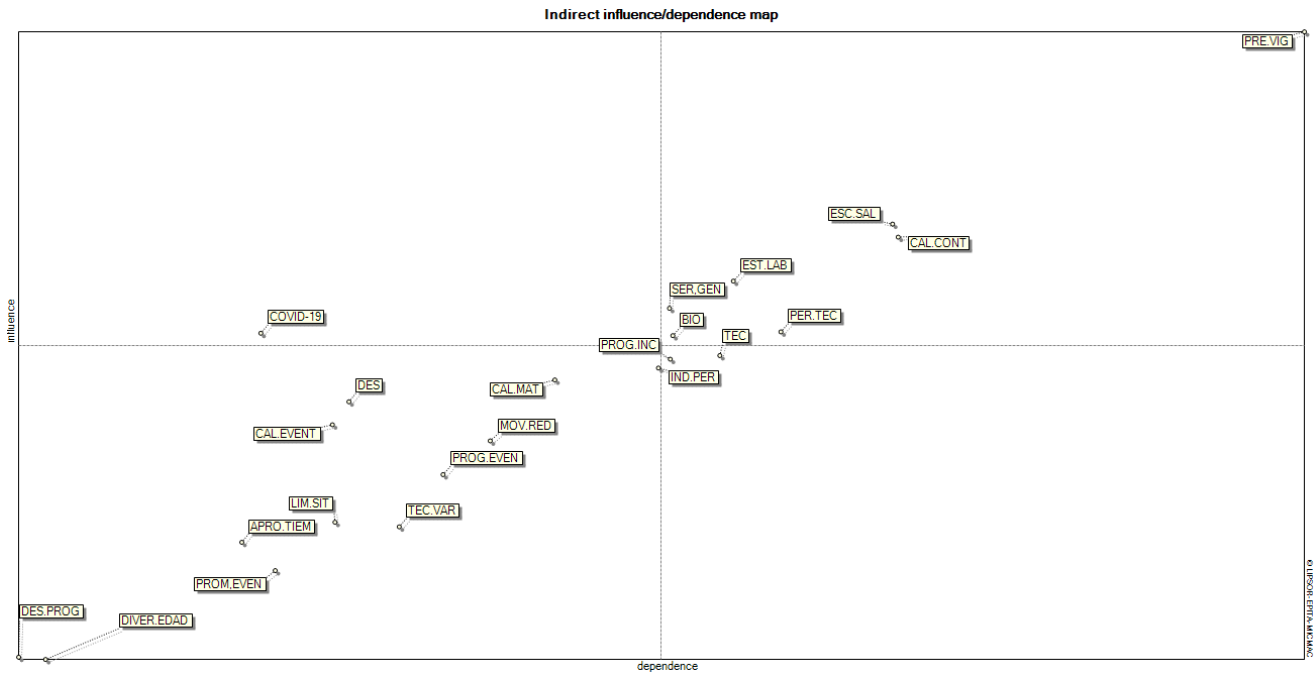
Figura 4. Plano de influencias directas



Adaptado de software MICMAC®

4.1.4 Plano de influencias indirectas

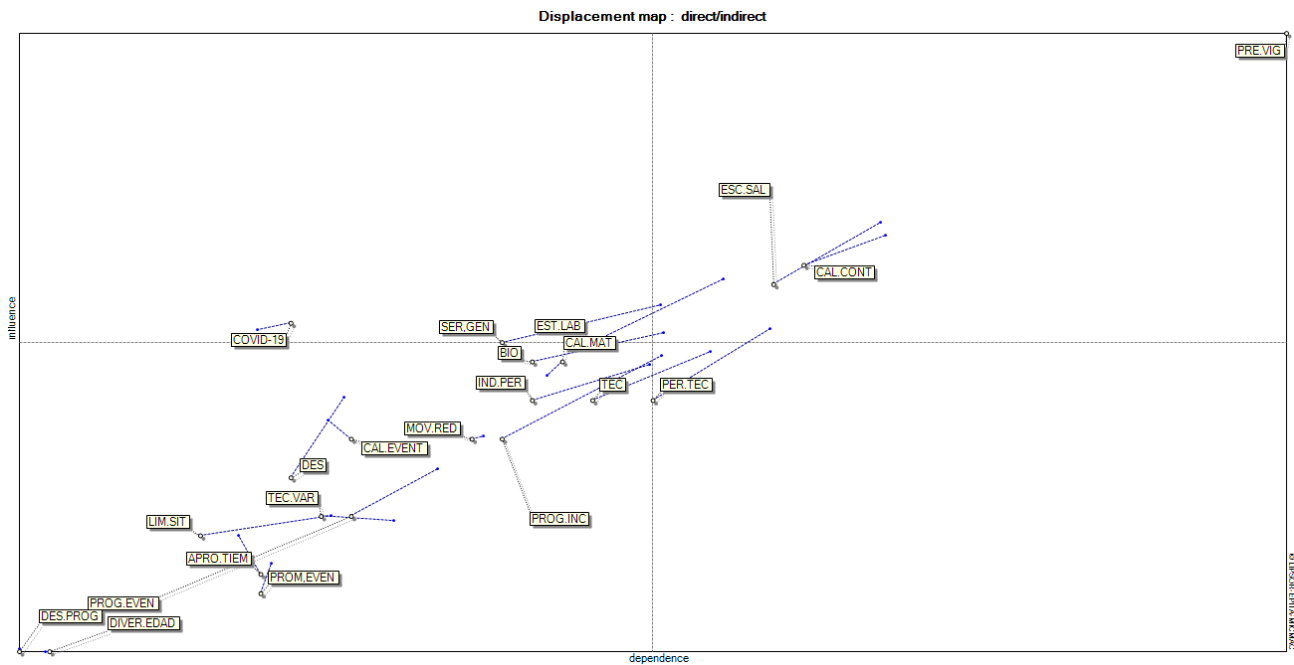
Figura 5. Plano de influencias Indirectas



Adaptado de software MICMAC®

4.1.5 Plano de desplazamiento

Figura 6. Plano de Desplazamientos



Adaptado de software MICMAC®

4.2 Listado de variables

Estas variables estratégicas son el producto de la evaluación realizada a través del software MICMAC y sobre las cuales la empresa deberá desarrollar sus principales acciones. La evaluación arroja que las variables estratégicas son las siguientes:

- Presupuesto de vigencia
- Calidad de contratación
- Escala salarial
- Estabilidad laboral
- Personal de las tecnologías

4.3 Diseño y construcción de escenarios

4.3.1 Método SMIC

El método ProbExterp fue desarrollado por Michel Godet en 1974. Los métodos de impactos cruzados probabilísticos se orientan a determinar probabilidades simples y condicionales de hipótesis y/o eventos, los mismo que las probabilidades de combinación de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre eventos y/o hipótesis. Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori. Método de impactos cruzados es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos. SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) que ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las 2^N imágenes posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.

4.3.2 Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias: no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural, reflexión acerca de la estrategia de los actores, que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

El número de expertos consultados debe:

- Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable)
- Evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis); habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

4.3.3 Fase 2. Probabilización de escenarios

El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos:

- Corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades), afectando una probabilidad a cada una de las 2^N combinaciones posibles de las N hipótesis.

4.3.4 Perfil de los expertos evaluadores

- *Alexander Martínez Melo*, Nacido en la ciudad de la Fría, estado Táchira, Venezuela, 24 años, Fisioterapeuta egresado de la UDES campus Cúcuta, experiencia en el área clínica y rehabilitación deportiva, actualmente Fisioterapeuta en IPS Privada.

Figura 7. Histograma Alexander Martínez

	ALEXANDER
1: 11111	0
2: 11110	0,008
3: 11101	0
4: 11100	0,092
5: 11011	0,001
6: 11010	0,074
7: 11001	0,084
8: 11000	0,008
9: 10111	0,013
10: 10110	0,06
11: 10101	0,095
12: 10100	0
13: 10011	0,098
14: 10010	0
15: 10001	0,03
16: 10000	0
17: 01111	0,022
18: 01110	0,084
19: 01101	0,095
20: 01100	0,008
21: 01011	0,094
22: 01010	0
23: 01001	0,017
24: 01000	0
25: 00111	0,097
26: 00110	0
27: 00101	0,019
28: 00100	0
29: 00011	0
30: 00010	0
31: 00001	0
32: 00000	0

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

- *Christopher Emmanuel Jaimes Beltrán*, nacido en Chinácota Norte de Santander, 34 años, Licenciado en Educación física, recreación y deportes. Experiencia como docente en entidades públicas y privadas del departamento, coordinador de deportes y entrenador de patinaje, actualmente entrenador de patinaje de la escuela Chinácota sobre ruedas.

Figura 8. *Histograma Christopher Jaimes*

	CHRISTOPHE
1 : 11111	0
2 : 11110	0,008
3 : 11101	0
4 : 11100	0,092
5 : 11011	0,001
6 : 11010	0,074
7 : 11001	0,084
8 : 11000	0,008
9 : 10111	0,013
10 : 10110	0,06
11 : 10101	0,095
12 : 10100	0
13 : 10011	0,098
14 : 10010	0
15 : 10001	0,03
16 : 10000	0
17 : 01111	0,022
18 : 01110	0,084
19 : 01101	0,095
20 : 01100	0,008
21 : 01011	0,094
22 : 01010	0
23 : 01001	0,017
24 : 01000	0
25 : 00111	0,097
26 : 00110	0
27 : 00101	0,019
28 : 00100	0
29 : 00011	0
30 : 00010	0
31 : 00001	0
32 : 00000	0

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

- *Jorge Armando Maldonado Quinchoa*, 38 años, Lic. En Educación física recreación y deportes, experiencia como docente en entidades públicas y privadas, entrenador personal, actualmente instructor de natación base militar Tolemaida.

Figura 9. *Histograma Jorge Armando Maldonado*

	JORGE
1 : 11111	0
2 : 11110	0,026
3 : 11101	0,193
4 : 11100	0,064
5 : 11011	0,065
6 : 11010	0,038
7 : 11001	0,073
8 : 11000	0
9 : 10111	0,2
10 : 10110	0,038
11 : 10101	0,063
12 : 10100	0
13 : 10011	0,024
14 : 10010	0
15 : 10001	0
16 : 10000	0
17 : 01111	0,02
18 : 01110	0,054
19 : 01101	0,037
20 : 01100	0
21 : 01011	0,056
22 : 01010	0
23 : 01001	0
24 : 01000	0
25 : 00111	0,05
26 : 00110	0
27 : 00101	0
28 : 00100	0
29 : 00011	0
30 : 00010	0
31 : 00001	0
32 : 00000	0

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

- *Jhon Jairo Jiménez Pérez*, nacido en Valledupar-Cesar, 45 años, Administrador de Empresas y Licenciado en Educación física, recreación y deportes. Experiencia como docente de educación media en entidades públicas y privadas del departamento, Cinturón Negro I Dan de Taekwondo, Entrenador departamental y municipal de vóleibol piso nivel 2 y de vóleibol playa nivel 1. Actualmente docente de la Universidad del Areandina en el programa Profesional en Entrenamiento deportivo, Instructor de la formación de cultura física del SENA y fundador y Entrenador del club Bellacos vóleibol al 100%.

Figura 10. *Histograma Jhon Jairo Jimenez*

	JHON
1 : 11111	0
2 : 11110	0,008
3 : 11101	0
4 : 11100	0,092
5 : 11011	0,001
6 : 11010	0,074
7 : 11001	0,084
8 : 11000	0,008
9 : 10111	0,013
10 : 10110	0,06
11 : 10101	0,095
12 : 10100	0
13 : 10011	0,098
14 : 10010	0
15 : 10001	0,03
16 : 10000	0
17 : 01111	0,022
18 : 01110	0,084
19 : 01101	0,095
20 : 01100	0,008
21 : 01011	0,094
22 : 01010	0
23 : 01001	0,017
24 : 01000	0
25 : 00111	0,097
26 : 00110	0
27 : 00101	0,019
28 : 00100	0
29 : 00011	0
30 : 00010	0
31 : 00001	0
32 : 00000	0

© LPSOR-FEHTA-PROBEXPERT

- *Carlos Andrés Cañas*, 32 años, Lic. En educación física, entrenador selección de baloncesto discapacitados Norte de Santander, entrenador de fútbol y docente.

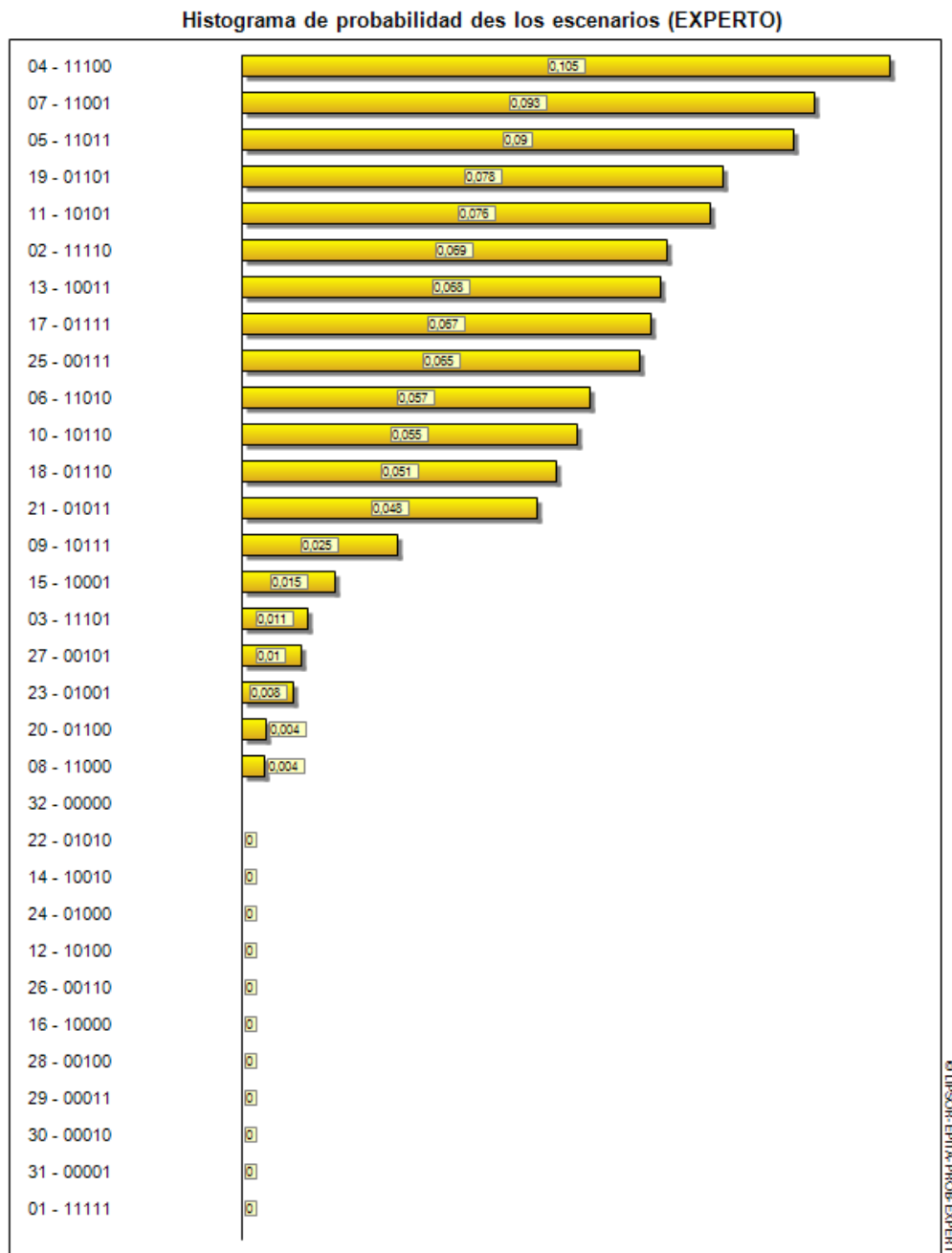
Figura 11. *Histograma Carlos Andrés Cañas*

	CARLOS
1 : 11111	0
2 : 11110	0,026
3 : 11101	0,193
4 : 11100	0,064
5 : 11011	0,065
6 : 11010	0,038
7 : 11001	0,073
8 : 11000	0
9 : 10111	0,2
10 : 10110	0,038
11 : 10101	0,063
12 : 10100	0
13 : 10011	0,024
14 : 10010	0
15 : 10001	0
16 : 10000	0
17 : 01111	0,02
18 : 01110	0,054
19 : 01101	0,037
20 : 01100	0
21 : 01011	0,056
22 : 01010	0
23 : 01001	0
24 : 01000	0
25 : 00111	0,05
26 : 00110	0
27 : 00101	0
28 : 00100	0
29 : 00011	0
30 : 00010	0
31 : 00001	0
32 : 00000	0

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

4.3.4.1 Presentación de escenarios en histograma

Figura 12. Histograma de Escenarios



Adaptado de software SMIC

4.3.4.2 Matriz de espacio morfológico

Figura 13. Matriz de espacio morfológico

	EXPERTO	Ensemble des experts
1 : 11111	0	0
2 : 11110	0,017	0,017
3 : 11101	0,096	0,096
4 : 11100	0,078	0,078
5 : 11011	0,033	0,033
6 : 11010	0,056	0,056
7 : 11001	0,079	0,079
8 : 11000	0,004	0,004
9 : 10111	0,106	0,106
10 : 10110	0,049	0,049
11 : 10101	0,079	0,079
12 : 10100	0	0
13 : 10011	0,061	0,061
14 : 10010	0	0
15 : 10001	0,015	0,015
16 : 10000	0	0
17 : 01111	0,021	0,021
18 : 01110	0,069	0,069
19 : 01101	0,066	0,066
20 : 01100	0,004	0,004
21 : 01011	0,075	0,075
22 : 01010	0	0
23 : 01001	0,008	0,008
24 : 01000	0	0
25 : 00111	0,074	0,074
26 : 00110	0	0
27 : 00101	0,01	0,01
28 : 00100	0	0
29 : 00011	0	0
30 : 00010	0	0
31 : 00001	0	0
32 : 00000	0	0

© UFSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Listado de escenarios viables teniendo en cuenta la evaluación de expertos desarrollada.

4.3.4.3 Escenarios probables

Tabla 12. Descripción del escenario en el que no es posible desarrollar ninguna estrategia

Escenario probable 04 – 11100	
¿Qué paso en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
La institución ha tomado estrategias que se concentran en el día a día del equipo administrativo como en el equipo de campo favoreciendo a la población con la continuidad de sus programas.	Ha descuidado el control de la calidad de contratación de algunas áreas.
No desarrollan estrategias para fidelizar clientes.	Poca gente en algunas actividades de los programas.
No desarrollaron estrategias para mejorar la contratación de sus profesionales.	Bajo presupuesto de vigencia debido a la pandemia.

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

Tabla 13. *Escenario optimista*

Escenario optimista 01- 1111	
¿Qué paso en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
La Junta Directiva promueve reuniones con el alcalde con el fin de aumentar el presupuesto de vigencia para una mejor contratación.	Poder contratar al profesional óptimo para la realización de las actividades
Generaron alianzas con diferentes entidades que promueven la recreación y el deporte en la ciudad	Aumento de la población en las actividades de los programas.
Crearon un departamento de las TICS	Personal capacitado para el área de Tecnologías de la información y comunicaciones

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

Tabla 14. *Escenario alternativo*

Escenario alterno 19 – 01101	
¿Qué paso en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
La junta directiva decide fortalecer los saberes de sus profesionales capacitándolos en las nuevas innovaciones en cada una de sus áreas.	Un personal capacitado y preparado para la realización de sus labores.
Generan objetivos de expansión de las Escuelas de Formación para captar más niños en la ciudad.	Escuelas de formación de calidad y con nuevos alumnos cada año por su reconocimiento en su proyecto deportivo
No se logra aumentar el personal de nómina en el instituto.	
Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Cúcuta 2021.	

Tabla 15. *Escenario pesimista*

Escenario pesimista 32- 00000	
¿Qué paso en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
No se logra aumentar el personal de nómina en el instituto.	Debido al presupuesto planteado por la alcaldía, no se han podido contratar personal de nómina.
No desarrollaron estrategias para fidelizar clientes y nuevos hinchas en la ciudad	Poca gente en algunas actividades de los programas.
No se a podido generar una estabilidad laboral, debido a los contratos a corto plazo.	Poco presupuesto para el cuatrenio presente.

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

4.4 Construcción del escenario apuesta

Tabla 16. *Análisis de RICE e IGO para objetivo estratégico Presupuesto Vigencia*

Variable estratégica	Presupuesto vigencia
Objetivo	Aumentar el presupuesto para mejorar la calidad del personal y estabilidad laboral de los mismos.
Hipótesis	Que tan probable es que el IMRD Histograma de escenarios Cúcuta pueda aumentar su presupuesto, ya que ha disminuido un 8% debido a la pandemia?
Matriz RICE	

Variable estratégica		Presupuesto vigencia
Crear		Incrementar
Estabilidad laboral y aumento de la nómina.		Aumentar el presupuesto de la vigencia.
Reducir		Eliminar
Contratación por CPS		
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Aumentar el presupuesto de vigencia para una mejor contratación	4	2
Reuniones con la junta directiva para mirar la posibilidad de aumentar la nómina.	4	3
Contratar personal encargado para las tecnologías.	3	1
Mejorar los filtros de contratación para una mejor atención a la comunidad	3	2

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico nomina deportiva

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

Figura 13. Evaluación IGO: variable estratégica presupuesto vigencia

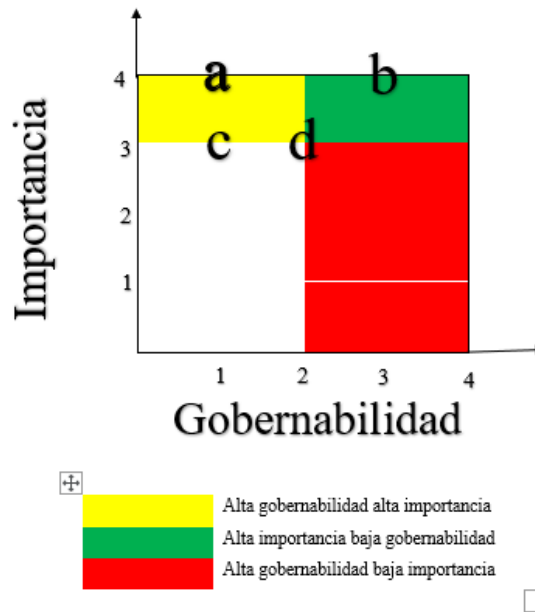


Tabla 17. Análisis de RICE e IGO para objetivo estratégico Calidad de Contrato

Variable estratégica	Calidad de Contrato
Objetivo	Mejorar el personal profesional de la institución
Hipótesis	Que tan probable es que la calidad de contratación mejore su selección un 30%? ya que cuenta con pocos profesionales capacitados
Matriz RICE	
Crear	Incrementar
Un mejor personal profesional con un excelente perfil.	Presupuesto de la vigencia favoreciendo la calidad de la contratación.
Reducir	Eliminar
Personal no calificado para laborar.	Personal no calificado para la labor.
Acciones	Importancia
Mejorar el área de talento humano, favoreciendo a la institución con profesionales aptos para la labor.	3
Realizar capacitaciones al personal profesional en temas de innovación.	4

Variable estratégica	Calidad de Contrato
Incrementar los filtros de las entrevistas laborales, favoreciendo a una mejor elección del profesional.	4

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

Figura 14. Evaluación IGO: variable estratégica calidad del contrato

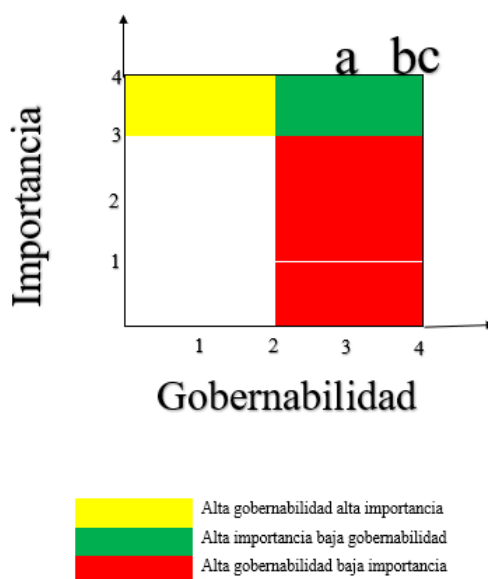


Tabla 18. Análisis de RICE e IGO para objetivo estratégico escala salarial

Variable estratégica	Escala Salarial
Objetivo	Mejorar el presupuesto de contratación para sus profesionales
Hipótesis	¿Qué probabilidad hay que mejore la escala salarial en un 20%? ya que por la pandemia ha disminuido el presupuesto
Matriz RICE	
Crear	Incrementar
Programas de incentivos para el talento humano mejorando y motivando a realizar bien su labor.	La motivación para ejercer su labor en la institución.
Reducir	Eliminar
	Reducir la carga laboral de cada profesional.

Variable estratégica		Escala Salarial
Disminuir el estrés laboral mediante programas de pausas activas.		
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Programas de pausas activas para la disminución del estrés laboral	4	4
Crear programas de incentivos favoreciendo a la motivación del personal.	3	2
Reducir la carga laboral mediante programas que ejecuten equitativamente las tareas a cada profesional	4	3

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico nomina deportiva

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

Figura 15. Evaluación IGO: variable estratégica Escala salarial

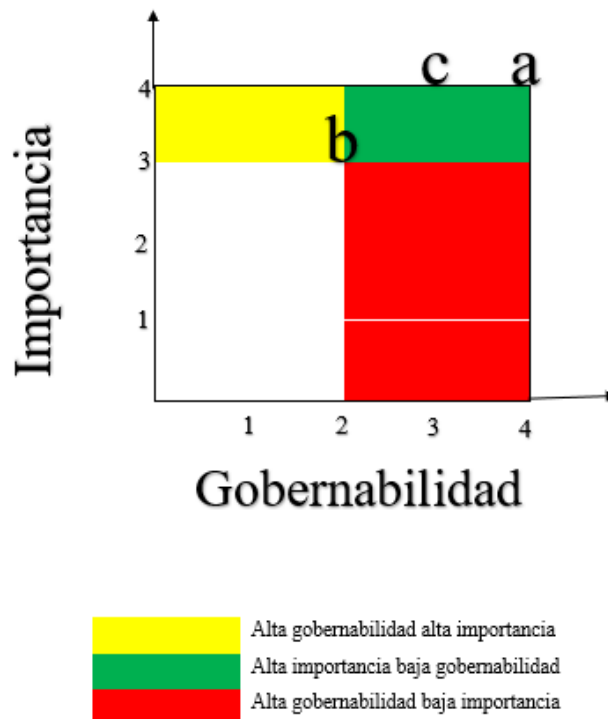


Tabla 19 *Análisis de RICE e IGO para objetivo estratégico Personal de las TICS*

Variable estratégica	Personal de las TICS	
Objetivo	Aumentar el personal de las tecnologías y las comunicaciones	
Hipótesis	¿Qué probabilidad ahí que el IMRD Cúcuta aumente su personal de las TICS? ya que cuenta con un grupo de 3 personas encargadas	
Matriz RICE		
Crear	Incrementar	
Desarrollar una propuesta laboral con el perfil profesional de manejo de las tecnologías comunicaciones.	Personal encargado de las TICS	
Reducir	Eliminar	
La no participación de las asociaciones de adulto mayor	Falta de manejo de las herramientas tecnológicas.	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a. Capacitación del personal para la orientación de las tecnologías	4	4
b. Mejorar el filtro de contratación del personal de las TICS	4	3
c. Diseño de programas accesibles para la educación de la población que no tenga el conocimiento de la tecnología y comunicación	3	2

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico nomina deportiva

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

Figura 16. Evaluación IGO: variable estratégica Personal de las TICS

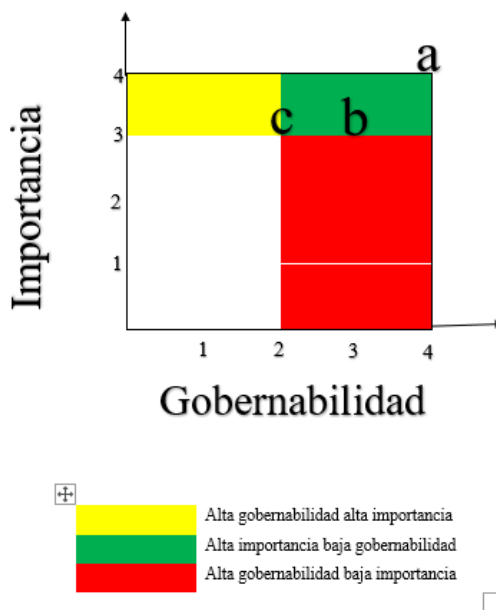


Tabla 20. Análisis de RICE e IGO para objetivo estratégico Estabilidad Laboral

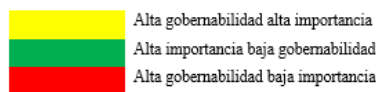
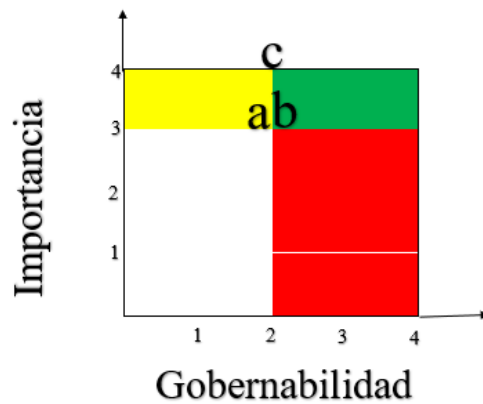
Variable estratégica	Estabilidad laboral
Objetivo	Mejorar la calidad de contratación, respecto a la escala salarial.
Hipótesis	¿Qué probabilidad ahí que el IMRD Cúcuta aumente su personal de nómina? ya que en el presente solo cuenta con un 5%
Matriz RICE	
Crear	Incrementar
Programas de incentivos para el talento humano mejorando y motivando a realizar bien su labor.	Mejorar la calidad de vida del personal.
Reducir	Eliminar
Disminuir el estrés laboral mediante programas de pausas activas.	
Acciones	Importancia Gobernabilidad

Variable estratégica		Estabilidad laboral
Crear programas de incentivos favoreciendo a la motivación del personal.	3	3
Programas de pausas activas para la disminución del estrés laboral	3	3
Contratación a término indefinido	4	2

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico nomina deportiva

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

Figura 17. Evaluación IGO: variable estratégica Estabilidad Laboral



4.5 Árbol de pertinencias

El Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte tiene su origen en el artículo de 69 de la ley 181 de 1995 y en el acuerdo No. 014 del 9 de junio de 1996 emanado del Honorable Concejo Municipal de San José de Cúcuta, es un Establecimiento Público del orden Municipal dotado de Personería Jurídica, Autonomía Administrativa, Financiera y Patrimonio Independiente, adscrito al Despacho del Alcalde Municipal de San José de Cúcuta formando parte del Sistema Nacional del Deporte de acuerdo a lo previsto en la ley 181 de 1995. A través de este árbol de pertinencias se pretende Establecer la construcción del futuro del IMRD mediante la prospectiva estratégica, desarrollar estrategias futuras para la prevención de sucesos no deseados para el IMRD e identificar y construir futuros servicios, productos o mercados en el IMRD, mediante la aplicación de la prospectiva estratégica

Tabla 21. Árbol de pertinencia

I= Indicativo EI: Ejecución inmediata = 10,9,8,7. EM: Ejecución mediano plazo 4,5,6. EL= Ejecución largo plazo 1,2,3.

Propósito	Objetivos	I	Acciones	EI	EM	EL
Analizar y determinar los cambios y transformaciones del Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte del municipio de Cúcuta (IMRD) en su entorno, desarrollando estrategias futuras.	Aumentar el presupuesto para mejorar la calidad del personal y estabilidad laboral de los mismos.	a	Aumentar el presupuesto de vigencia para una mejor contratación		X	
		b	Reuniones con la junta directiva para mirar la posibilidad de aumentar la nómina.	X		

I= Indicativo EI: Ejecución inmediata = 10,9,8,7. EM: Ejecución mediano plazo 4,5,6. EL= Ejecución largo plazo 1,2,3.

Propósito	Objetivos	I	Acciones	EI	EM	EL
		c	Contratar personal encargado para las tecnologías.	X		
		d	Mejorar los filtros de contratación para una mejor atención a la comunidad	X		
	Mejorar el personal profesional de la institución	a	Mejorar el área de talento humano, favoreciendo a la institución con profesionales aptos para la labor.		X	
		b	Realizar capacitaciones al personal profesional en temas de innovación.	X		
		c	Incrementar los filtros de las entrevistas laborales, favoreciendo a una mejor elección del profesional.	X		
Analizar y determinar los cambios y transformaciones del Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte del municipio de Cúcuta (IMRD) en su entorno, desarrollando estrategias futuras.	Mejorar el presupuesto de contratación para sus profesionales	a	Programas de pausas activas para la disminución del estrés laboral	X		
		b	Crear programas de incentivos favoreciendo a la motivación del personal.	X		
		c	Reducir la carga laboral mediante programas que ejecuten equitativamente las tareas a cada profesional		X	
Analizar y determinar los cambios y transformaciones del Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte del municipio de Cúcuta (IMRD) en su	Aumentar el personal de las tecnologías y las comunicaciones	a	Capacitación del personal para la orientación de las tecnologías	X		

I= Indicativo EI: Ejecución inmediata = 10,9,8,7. EM: Ejecución mediano plazo 4,5,6. EL= Ejecución largo plazo 1,2,3.

Propósito	Objetivos	I	Acciones	EI	EM	EL
entorno, desarrollando estrategias futuras.		b	Mejorar el filtro de contratación del personal de las TICS	X		
		c	Diseño de programas accesibles para la educación de la población que no tenga el conocimiento de la tecnología y comunicación		X	
		a	Crear programas de incentivos favoreciendo a la motivación del personal.		X	
Analizar y determinar los cambios y transformaciones del Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte del municipio de Cúcuta (IMRD) en su entorno, desarrollando estrategias futuras.	Mejorar la calidad de contratación, respecto a la escala salarial.	b	Programas de pausas activas para la disminución del estrés laboral	X		
		c	Contratación a término indefinido			X

5. Recomendaciones

Se identificaron y analizaron las principales variables endógenas y exógenas de cada departamento del IMRD de Cúcuta con mayor influencia en la organización y se llegó a la conclusión que se deben generar acciones como: Aumentar el presupuesto de vigencia para una mejor contratación, se deben realizar reuniones con la junta directiva para mirar la posibilidad de aumentar la nómina del Instituto y mejorar los filtros de contratación para una mejor atención a la comunidad, realizar continuamente capacitaciones al personal profesional en temas de innovación,

incrementar el uso de programas de pausas activas para la disminución del estrés laboral y entre otros Aumentar el personal encargado para las tecnologías o manejo de las TICS.

El IMRD por medio del plan prospectivo, identifico su posible mejor escenario para la perduración y crecimiento a futuro, por medio del software MIC MAC se pudieron conocer las cinco principales variables estratégicas para el desarrollo del plan prospectivo. Por último, la creación del plan prospectivo nos muestra las bases e instrumentos con los que cuenta el IMRD y las estrategias que se debían desarrollar a corto, mediano y largo plazo para que se dieran los cambios al interior y exterior del IMRD de Cúcuta.

Referencias

- Almario, M. R. (17 de abril de 2019). Por las nubes está el desempleo en Barranca. Vanguardia Liberal. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/santander/Barrancabermeja/por-las-nubesesta-el-desempleo-en-barranca-CJ803172>
- Anaya Plata, C., & Colaboradores. Plan prospectivo estratégico para el modelo de responsabilidad social interno de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP, 2011. Obtenido de <file:///C:/Users/heidi%234/Downloads/Carolina%20Anaya%20Plata.pdf>. Fecha de consulta: septiembre 24 de 2019
- Godet, M. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. 2007
- Godet, M. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. San Sebastián: Cuadernos de Lipsor, 2007
- Godet, M., & Durance, P. La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. 2009. Obtenido de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>. Fecha de consulta: septiembre 23 de 2019
- Mera, C. Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. Revista Estrategia Organizacional pp 25-30, 2012
- Tena, J., & Comai, A. (2005). El desarrollo de la Inteligencia Competitiva en España: un recorrido bibliográfico. Revista Puzzle, 16, 4-9.
- Presidencia de la República (2019). Creación del Ministerio del Deporte. Disponible en el sitio web: <https://id.presidencia.gov.co/Documents/190711-Ley-crea-nuevo-MinisterioDeporte.pdf>

- Ramírez, B. (2016). Bernal, M., & Toro, M. (2012). La planificación: conceptos básicos, principios, componentes, características y desarrollo del proceso. Universidad de Santa María.
- Serna Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R. 7ª Edición. Colombia. 2000.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Dirección Estratégica. Pearson Educación. 7ª Edición. Madrid. 2006.
- Robbins, Stephen P. Coulter, Mary, Administración, Prentice Hall, Inc, Octava Edición México, 2005.
- Steiner, George A., Planeación Estratégica lo que todo director debe saber. Continental, S.A. de C.V. 32ª Edición, México 2005
- Bateman y Snell. Administración. Un nuevo panorama competitivo. .McGraw Hill, 6ª Edición, México 2005
- William J. Stanton, Michael j. Etzel y Bruce J. Walker. Fundamentos de Marketing. McGraw Hill 13a Edición, 2003
- James Stoner, Edward Freeman, y Daniel Gilbert. Administración. Prentice Hall, Inc, 6a Edición. México 1996.
- Thomas Bateman y Snell. Administración un nuevo panorama competitivo. McGraw Hill, 6ª Edición, México 2005