

**Plan prospectivo y estratégico con miras a lograr el liderazgo deportivo del Valle del  
Cauca para el año 2027**

Elaborado por:

Paul Jefferson Betancourt Garzón & Gilmer Arley Mosquera Díaz

Maestría en Administración de Organizaciones

Asesor:

José Ever Castellanos Narciso

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS – ECACEN

Cali, 19 de septiembre de 2019

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**SEPTIEMBRE, de 2019**

## **Dedicatoria**

**Dedico este trabajo**

**A mi familia, Rosa y Juan motores de mi vida.**

**A Dios, patria y familia.**

## **Agradecimientos**

Serían muchas las hojas que tendríamos que plasmar en este apartado si quisiéramos agradecer a todos los que, desde su bondad, compromiso y sacrificio, han hecho posible todo lo aquí logrado. Perdón a quienes se nos escapan, no es con intención, tal vez la efusividad nos haga pasar por alto personas que son igual de importantes a las que mencionamos aquí, primero agradecer a nuestras familias, padres, madres y hermanos que siempre han estado con nosotros para darnos luz en momentos oscuros, a nuestros amigos y parejas, que con intención o sin esta, han aportado a lo que hoy somos. No queremos dejar a un lado a nuestro asesor de tesis José Ever Castellanos Narciso, siempre atento y dispuesto a guiarnos en este proyecto; que desde su vocación supo darnos las bases para la construcción de nuestro proyecto de grado.

A las personas de INDERVALLE que fueron parte del estudio, aquellos que se tomaron el tiempo, la dedicación, energía y compromiso, para que todo fuera dado de manera coherente a la exigencia del proyecto. Gracias porque ustedes son parte esto, la búsqueda constante de la excelencia hará que la Institución brille para el departamento y así, se logre lo que tanto anhelamos.

## Tabla de Contenido

1.	Introducción .....	1
2.	Tema de Investigación .....	3
3.	Problema de Investigación. ....	4
3.1	Formulación del Problema .....	5
3.2	Sistematización del Problema. ....	5
4.	Justificación.....	6
5.	Objetivos. ....	8
5.1	Objetivo General. ....	8
5.2	Objetivos Específicos.....	8
6.	Estado del Arte.....	9
6.1	En Europa.....	9
6.2	En Suramérica .....	10
6.3	En Colombia.....	11
7.	Marco Institucional - INDERVALLE.....	14
8.	Marco Teórico .....	18
8.1	Construir el Futuro. ....	20
8.2	Herramientas para Enfrentarse al Futuro. ....	22
9.	Marco Conceptual .....	27
10.	Metodología .....	30

11. Diagnóstico de la Organización .....	32
11.1 Ambiente Externo (Amenazas y Oportunidades) .....	32
11.2 Ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades) .....	46
11.3 Análisis de factores estratégicos (FODA).....	48
11.4 Análisis e interpretación de la información. ....	51
12. Análisis Prospectivo.....	54
12.1 Identificación Actores de Cambio.....	54
12.2 Taller. Variables estratégicas. ....	55
12.3 Taller. Método MACTOR.....	59
12.4 Taller. Diseño de escenarios de futuro. ....	69
12.5 Visualización e interpretación de respuestas. Matriz de Impacto Cruzado (SMIC – PROB - EXPERT).....	77
12.6 Identificación del escenario tendencial y del escenario apuesta. ....	79
13. Diseño del plan prospectivo y estratégico.....	82
14. Conclusiones .....	87
15. Referencias.....	91
ANEXOS.....	95
Anexo 1. Recursos por actor. ....	95
Anexo 2. Cuestionario a expertos. (formulario de probabilidades simples).....	96
Anexo 3. Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales positivas. ..	100

Anexo 4. Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales negativas. . 103

### Lista de tablas

Tabla 1 Metodología .....	30
Tabla 2 EFAS .....	49
Tabla 3 IFAS .....	50
Tabla 4 Matriz SFAS .....	54
Tabla 5 Variables de entrada para el MICMAC .....	55
Tabla 6 Listado de Actores involucrados.....	59
Tabla 7 Listado de retos estratégicos y objetivos asociados a cada Actor.....	60
Tabla 8 Elaboración de la tabla de variables e hipótesis caso INDERVALLE .....	70
Tabla 9 Relación de hipótesis .....	71
Tabla 10 Lista de expertos. Caso Indervalle .....	71
Tabla 11 Probabilidades simples experto 1.....	72
Tabla 12 Probabilidades simples experto 2.....	72
Tabla 13 Probabilidades simples experto 3.....	72
Tabla 14 Probabilidades simples experto 4.....	72
Tabla 15 Probabilidades condicionales si realización Experto 1 .....	73
Tabla 16 Probabilidades condicionales si realización Experto 2 .....	73
Tabla 17 Probabilidades condicionales si realización Experto 3 .....	74
Tabla 18 Probabilidades condicionales si realización Experto 4 .....	74
Tabla 19 Probabilidades condicionales si-no Experto 1 .....	74
Tabla 20 Probabilidades condicionales si-no Experto 2 .....	75
Tabla 21 Probabilidades condicionales si-no Experto 3 .....	75
Tabla 22 Probabilidades condicionales si-no Experto 4 .....	75
Tabla 23 Matriz de escenarios de probabilidades netas.....	77



Tabla 24 Matriz de escenarios con probabilidades en soluciones contrastadas.....	79
Tabla 25 Identificación de los escenarios .....	79
Tabla 26 Objetivo estratégico, fortalecer la gestión ante el gobierno nacional. ....	82
Tabla 27 Objetivo estratégico, Adquirir métodos de financiación alternos al gobierno nacional .....	83
Tabla 28 Objetivo estratégico, Apoyar programas y subprogramas deportivos del departamento.....	84
Tabla 29 Objetivo estratégico, Aumentar los recursos para "Deportista Apoyado" .....	85
Tabla 30 Objetivo estratégico, Asegurar la continuidad en procesos y programas deportivos en el Valle del Cauca. ....	86

### **Lista de figuras**

Ilustración 1 Ambiente social (Wheelen y Hunger).....	33
Ilustración 2 Matriz estructural de variables.....	56
Ilustración 3 Características de la matriz. ....	57
Ilustración 4 Relación indirecta entre variables motrices y dependientes. ....	57
Ilustración 5 Plano de influencia / dependencia indirecta.....	58
Ilustración 6 Matriz de posiciones valoradas (2MAO) .....	62
Ilustración 7 Matriz de posiciones simple de actores sobre objetivos (1MAO) .....	63
Ilustración 8 Matriz de posiciones evaluadas de orden 3 (3MAO).....	63
Ilustración 9 Matriz de influencias directas. ....	64
Ilustración 10 Matriz de posiciones simples (MIDI) .....	65
Ilustración 11 Plano de influencias y dependencias entre actores. ....	66
Ilustración 12 Convergencias valoradas ponderadas de objetivos entre actores.....	67

Ilustración 13 Gráfico de convergencia entre actores de orden 3 .....	68
Ilustración 14 Histograma de los escenarios (Grupo de Expertos) .....	78

## **Resumen**

El diseño de un plan estratégico y prospectivo le permite a la organización que lo realice, la construcción del futuro deseable, para esto, se pretende realizar el proceso de un análisis profundo (auditoría estratégica) del caso de estudio (INDERVALLE). Es aquí, que desde la prospectiva (escuela francesa) se pretende realizar el análisis estructural para identificar las variables claves sobre las cuales se debe reflexionar sobre el futuro, establecer los actores que influyen en el funcionamiento de la organización, como la creación del escenario apuesta. El proyecto entonces, es un camino a recorrer para que, desde el profundo análisis y la construcción del futuro, se generen estrategias para que este llegue a suceder, dando como resultado la máxima deseada desde la Gobernación del Valle y el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca; que el departamento sea y sostenga el liderazgo deportivo a nivel nacional al año 2027.

## **Palabras clave**

Diagnostico organizacional, MACTOR, SMIC, Prospectiva, Escenarios, Variables, Actores, Plan estratégico.

## **Abstract**

The design of a strategic and prospective plan allows the organization that develops it, the construction of the desirable future, for this, the intention is then to develop an in-depth analysis (strategic audit) of the case study (INDERVALLE). It is here, that from the prospective (French school) it is intended to perform the structural analysis to identify the key variables on which the future reflects, establish the actors that influence the operation of the organization, such as the creation of the scenario aimed for. The project, then, is a way to go, from the deep analysis and the construction of the future, strategies are generated so that it comes through,

resulting in the maximum desired from the Government of the Cauca Valley and the Sports Institute, the Physical Education and Recreation of the Cauca Valley, that the department be and sustains the national sports leadership by 2027.

### **Key Words**

Organizational Diagnosis, MACTOR, SMIC, Prospective, Scenarios, Variables, Actors, Strategic plan.

## 1. Introducción

¿Por qué es necesario desarrollar un plan prospectivo y estratégico para INDERVALLE al año 2027? Desde el año 1996 el departamento del Valle del Cauca no ha logrado consagrarse en la justa máxima que corresponde a Colombia, los Juegos Deportivos Nacionales; siendo el año 2016 con la llegada del actual gobierno departamental, el año en que se instala una serie de programas y subprogramas “Valle Oro Puro”, destinados a recuperar el liderazgo deportivo del departamento a nivel nacional; actualmente, lo que ha traído consigo resultados positivos en los que el departamento hoy cuenta con deportistas que son orgullo del país por su representación en competiciones a nivel mundial, así como excelentes resultados a nivel competitivo en diferentes justas nacionales e internacionales, la revolución ha sido consecuente con lo que se ha querido lograr, el respaldo y recuperación de deportistas y entrenadores que habían migrado a otros departamentos por falta del mismo, inversión en infraestructura deportiva, programas de apoyo, etc. Es claro que desde la voluntad política surten efectos que a la vez generan vacíos cuando se quiere seguir una meta, ¿Qué se pretende decir con esto? Desde el gobierno nacional se pretende reducir la inversión para el deporte para el 2020, se estima que sea para infraestructura deportiva, pero, lo que no tienen en cuenta es que, a falta de dicha inversión, se hace necesario que instituciones como INDERVALLE y la Gobernación del Valle, deban destinar presupuesto para el mantenimiento de escenarios deportivos, presupuesto que necesariamente debe ser tocado de otros programas que requieren atención “Deportista apoyado” por ejemplo.

Es cuando se debe preguntar ¿Qué hacer para seguir por la buena senda, si es que necesariamente la institución depende de dineros públicos? Ahora bien, a saber, de que los resultados van por buen camino, no se debe dar espacio al azar que otorgar el no anticiparse, y construir el futuro, la meta es clara, el Valle del Cauca debe ser y sostener su liderazgo con

respecto al deporte para el año 2027; es por esto, que desde el planteamiento de la investigación se explora la prospectiva desde la visión “voluntarista”, en dicho sentido se pretende elegir el futuro por medio de la voluntad. En palabras de Francisco Mojica “La prospectiva es una herramienta que permite a los actores sociales construir su propio futuro, por lo tanto, es fundamental tener claridad sobre sus fuerzas y debilidades”.

Se establece entonces, que desde el análisis organizacional se identifique lo que acontece en INDERVALLE, a partir de esta primicia, se desarrolla una auditoría estratégica desde el enfoque de Wheelen y Hunger en su libro “Administración Estratégica y Política de Negocios”, en el que se toman conceptos que permiten realizar el estudio del ambiente social y la vigilancia del ambiente de tareas, para poder realizar estudio el análisis de factores estratégicos (FODA) internos y externos en el sector en que se encuentra.

Conociendo el presente, se permite empezar a pensar en el futuro, es en este punto, en que la investigación plantea desde el pensamiento prospectivo, trabajar con la Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica propuestas por Godet, para conocer las variables que influyen en la organización y su sistema, identificar la relación entre los actores y objetivos estratégicos, para establecer alianzas en relación con la fuerza, similitudes y diferencias de los mismos con las variables claves; pasos que permiten explorar todos los escenarios derivados de la matriz de impactos cruzados; es aquí donde se elige el futuro por medio de la voluntad, lo que da lugar para diseñar el plan estratégico que le permita alcanzar el escenario deseado, acorde a su misión y visión como organización. El Valle del Cauca líder deportivo para el año 2027.

## **2. Tema de Investigación**

Plan prospectivo y estratégico para INDERVALLE al año 2027

### 3. Problema de Investigación.

El Valle del Cauca es un departamento que se ha caracterizado por su liderazgo deportivo gracias a su hegemonía durante seis Juegos Nacionales, no obstante, perdió ese liderazgo en el 1996, al año siguiente se crea “El Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación” INDERVALLE en cumplimiento de la Constitución Nacional, bajo la Ley 181 de 1995, Decreto Reglamentario 1882 de 1996 y la Ordenanza No. 022 de noviembre 26 de 1997. Su creación reemplaza a lo que era en su entonces la Junta Departamental de Deportes, creada en 1952. La naturaleza de la institución se refleja en todos los municipios del Valle del Cauca, siendo el 1 de abril de 1999 la fecha en que INDERVALLE inicia funciones.

Siendo el año 2000 y a causa de problemas políticos y financieros durante la creación e inicio de funciones de la institución, el Valle del Cauca no participa en los Juegos de ese año. La gestión administrativa juega un papel muy importante en los resultados deportivos, es evidente que desde el momento de la creación del INSTITUTO DEL DEPORTE LA EDUCACIÓN FÍSICA Y LA RECREACIÓN (INDERVALLE) el Valle perdió su hegemonía deportiva, esta pérdida puede presentar una relación directa por la manera de funcionar el organismo del deporte regional; las acciones administrativas tomadas por los diferentes gerentes que pasaron por la entidad, no lograron materializar el resultado esperado, esto puede deberse a la falta de lineamientos estratégicos y prospectivos que marquen una dirección idónea, por lo tanto se debe identificar qué acciones se vienen implementando y cuáles de ellas realmente están dando los resultados esperados; lo anterior permite cuestionarse el, *¿Por qué es necesario desarrollar un plan prospectivo y estratégico para INDERVALLE al año 2027?*, la respuesta a esta pregunta nos dará un lineamiento con mayor grado de asertividad y reduce la incertidumbre que otorga el azar para permitirle al Valle del Cauca ser nuevamente líder deportivo de Colombia al año 2027.



### **3.1 Formulación del Problema**

- ¿Por qué es necesario desarrollar un plan prospectivo y estratégico para INDERVALLE al año 2027?

### **3.2 Sistematización del Problema.**

- ¿Para qué realizarle un diagnóstico organizacional a INDERVALLE?
- ¿Cómo identificar las variables claves del sistema que afectan la gestión y operación de INDERVALLE?
- ¿Por qué definir los actores, retos y objetivos estratégicos en relación con el sistema en que se encuentra INDERVALLE?
- ¿Cómo establecer el escenario apuesta de la organización?
- ¿Para qué diseñar el plan estratégico del escenario apuesta?

#### **4. Justificación.**

La prospectiva busca el análisis de escenarios y de otros métodos para obtener una percepción de los desafíos implícitos a los avances tecnológicos, económicos y sociales, cualquier entidad que prevea esta visualización tendría un mejor desempeño en sus inversiones, este análisis se asume como una metodología participativa que puede estimular la formación de redes entre los actores más importantes del sistema del deporte. (Godet, Prospektiker, & Durance, 2018).

Aunque INDERVALLE tiene algunos límites e insuficiencias de naturaleza teórica y metodológica, la prospectiva también revela potencialidades que favorecen su uso en el conocimiento científico, ya que ilumina las elecciones y las acciones que deben concretarse como necesarias para el funcionamiento de sociedades en acelerado cambio técnico, económico y sociocultural, y caracterizadas por la complejidad, la interdependencia y la necesidad de una eficiente gestión de riesgos. De hecho, entre sus ventajas, se resalta que el análisis prospectivo permite identificar futuros posibles (escenarios) y comprender la relación de dependencia mantenida entre la concreción de esos futuros y las estrategias implementadas por la administración. (Ibid)

En este proyecto se pretende presentar un documento final de prospectiva para INDERVALLE, en el cual se plasme los lineamientos que le posibilite actuar y lograr ser líder deportivo de Colombia para el año 2027, fruto del Plan Estratégico presentado para el establecimiento de mecanismos que permitan el seguimiento y desarrollo de los objetivos específicos y de las líneas de actuación contenidas en este Plan; así, como la evaluación de su implementación mediante una serie de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que midan los resultados que se esperan obtener con el triunfo del Valle Del Cauca en los Juegos Deportivos

Nacionales de dicho año.

El monitoreo ha de efectuarse de forma continua a lo largo de la implementación del plan prospectivo, lo que permitirá "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; logrando corregir y subsanar posibles carencias en su ejecución aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos.

Por lo tanto, la decisión de planear el deporte vallecaucano a través de la prospectiva puede ayudar a descubrir y clarificar la incertidumbre, para recorrer el camino a la recuperación del liderazgo deportivo en el Valle del Cauca a nivel nacional, a través de certezas y estrategias viables que permitan encarar el escenario apuesta por parte de la institución INDERVALLE.

La relevancia del presente estudio se simplifica al entender que la anticipación no tiene mayor sentido si no sirve para esclarecer la acción, esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables; el producto del presente estudio le permitirá a la entidad tener un mejor uso del gasto público que le permita la consecución del objetivo de la entidad.

El presente estudio prospectivo dejará en evidencia la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente, para que a través de métodos rigurosos y participativos sea posible obtener las soluciones reconocidas y aceptadas por todos, los actores comprometidos con la adquisición de la meta del 2027. (Ibid)

## **5. Objetivos.**

### **5.1 Objetivo General.**

Desarrollar un plan prospectivo y estratégico que le permita al Valle del Cauca ser el líder deportivo de Colombia para el año 2027.

### **5.2 Objetivos Específicos.**

- Realizar el análisis organizacional de la Institución, que permita conocer su situación real, para descubrir problemas y áreas de oportunidad.
- Identificar las variables claves que afectan los procesos de gestión y operaciones de INDERVALLE.
- Definir los actores, retos y objetivos estratégicos en relación con el sistema en que se encuentra INDERVALLE.
- Establecer el escenario apuesta para INDERVALLE por medio de la matriz de impactos cruzados.
- Diseñar el plan estratégico para el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación - INDERVALLE.

## 6. Estado del Arte.

Se presenta entonces casos de investigación desde lo particular a lo puntual, se toman estudios por locación enfocados en temas de prospectiva aplicada en el sector público y privado, se desarrolla la búsqueda bibliográfica en la base de datos del Sistema de Información Científica RedAlyc (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal) en ella se encuentra 1284 revistas científicas, 47282 fascículos y 611925 artículos a texto completo; los temas de interés para la investigación son referencias de patentes, documentos basados en publicaciones científicas, libros, artículos, etc. Las muestras para el análisis son dispuestas por ubicación siendo Europa, Norteamérica, Suramérica y Colombia, y el periodo de los estudios se encuentran entre el año 2008 hasta 2017.

### 6.1 En Europa

**Título.** AMBROSIO-ALBALÁ, M., & MARTÍN LOZANO, J., & PÉREZ HERNÁNDEZ, P. (2011). Aplicación del análisis estructural de prospectiva al diseño de estrategias de desarrollo rural: el caso de la comarca de Jerez. *Estudios de Economía Aplicada*, 29 (1), 247-277.

**Objetivo.** En este artículo, se expone de manera sintética el enfoque metodológico utilizado para la Nueva Estrategia Rural para Andalucía (NERA) del gobierno de la comunidad y con mayor amplitud la aplicación del Análisis Estructural de Prospectiva (AEP). Método idóneo para analizar la complejidad de elementos, factores e interacciones presentes en los territorios rurales, así como para entender las variables en su situación presente y futura

**Línea de investigación.** Desarrollo rural, Planificación estratégica, Análisis estructural de prospectiva.

**Conclusión.** El método del Análisis Estructural de Prospectiva AEP ofrece rasgos de

especial relevancia para su aplicación al estudio de las zonas rurales. Entre otros, se destaca que no es un método costoso en términos monetarios ni demanda mucho tiempo para su realización. Al basarse en información cualitativa es idóneo para zonas con escasa información estadística o de poca calidad. En términos conceptuales, permite realizar un análisis funcional y dinámico de los elementos del sistema territorial. Al conjugar las características de motricidad y dependencia, ayuda a identificar la función que desempeña cada elemento en los procesos de cambio del territorio. En vez de considerar relaciones de causa-efecto, este análisis dinámico se sustenta en las múltiples relaciones de influencia no lineales entre los elementos del sistema. De ahí que ofrezca una aproximación más real al comportamiento de los elementos del territorio.

## 6.2 En Suramérica

**Título.** Chung Pinzás, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 12 (2), 27-31.

**Objetivo.** El artículo enfoca el estudio de diversas técnicas de análisis de escenarios a largo plazo, respondiendo a la siguiente interrogante ¿cómo relacionar la formulación de los diversos planes estratégicos de una organización hacia un futuro deseado en el largo plazo?

**Línea de investigación.** Escenario futurible, Prospectiva, Plan estratégico, Organización.

**Conclusión.** 1- El plan estratégico resulta insuficiente en una organización que desee proyectarse al largo plazo. 2- El esquema de la “Escalera Estratégica” es la relación adecuada entre Plan Estratégico y Prospectiva Estratégica. 3. No existe una sola concepción acerca del futuro, sino que esta concepción depende del método de estudio que se utilice. 4. Se pueden combinar los métodos de estudio del futuro, pero deben de estar regidos bajo una sola concepción de dicho futuro. 5. El escenario futurible debe constituirse como una guía o norte

para la elaboración de los Planes Estratégicos.

**Título.** Del Canto, E. (2011). GERENCIA ESTRATÉGICA Y CAPITAL HUMANO. SU PROSPECTIVA EN LOS GOBIERNOS LOCALES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO. Revista Ciencias Estratégicas, 19 (26), 171-184.

**Objetivo.** El artículo hace un abordaje teórico de cómo integrar el capital humano en los procesos estratégicos como factor clave de éxito; la investigación fue documental haciendo un arqueo en fuentes bibliográficas y electrónicas de la perspectiva de autores sobre el tema, los hallazgos se presentan en tres secciones: la primera aborda aspectos históricos y teóricos de la gerencia estratégica y el capital humano, la segunda explica cómo integrarlo en los procesos de gerencia estratégica y la tercera su prospectiva en gobiernos locales en el contexto venezolano.

**Línea de investigación.** Capital humano, Gerencia estratégica, Gobiernos locales.

**Conclusión.** Se destaca la importancia del capital humano integrado a los procesos de gerencia estratégica, para afrontar el entorno complejo por lo que el área de gestión humana debe desarrollar su talento, aprendizaje en equipo, la creatividad e innovación, para cumplir con su fin social.

### 6.3 En Colombia

**Título.** ZAPATA VILLEGAS, R. (2008). LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO, MARINILLA 2007 - 2027. Revista Ciencias Estratégicas, 16 (19), 147-173.

**Objetivo.** El artículo, es una recopilación sobre un proceso de formación y capacitación para desarrollar como una prioridad para el municipio de Marinilla - Antioquia, su plan estratégico y prospectivo. El fin es potencializar líderes cívicos y del sector público de dicho municipio para que tengan en cuenta su desarrollo económico, educativo y la calidad de vida

aproximadamente hasta el 2027.

**Línea de investigación.** Estrategia, Prospectiva, Calidad, Política.

**Conclusión.** Se expresa como probabilidad de los escenarios la “Juventud comprometida en construir calidad de vida” para esto se generan cinco conductores de futuro. 3.5.1

Reconocimiento y valoración de la dignidad humana (F1). 3.5.2 Optimización de recursos de inversión social (F2). 3.5.3 Falta de compromiso de los jóvenes con los procesos sociales (F3).

3.5.4 Población rural educada y auto-sostenible (F4). 3.5.5 Una sociedad empoderada de lo

cívico. Es así que se encuentra que el conductor más influyente era la falta de compromiso de

los jóvenes frente a los procesos sociales del municipio. Se construyen entonces cinco proyectos

que permitieron dinamizar la vinculación de las juventudes para alcanzar la construcción de

calidad de vida. Es estudio concluye con la exaltación de la importancia de haber conseguido la

conciencia individual y colectiva de la participación del manejo sustentable de los recursos

naturales y residuos sólidos.

**Título.** Álvaro Ramírez Restrepo (2015) De la Planeación Estratégica a la Prospectiva Estratégica, Proyecto PAPIME 171-195

**Objetivo.** Tratar conceptos básicos de la prospectiva estratégica para realizar la arquitectura estratégica de las organizaciones y orientarlas con éxito al futuro.

**Línea de investigación.** Escenarios, futuro, planeación, prospectiva, prospectiva estratégica.

**Conclusión.** Para lograr la construcción de la carta de navegación hacia el futuro de las organizaciones empresariales del siglo XXI, se requiere de un sistema de planeación que busque la integración y sinergia entre diversas metodologías, que individualmente presentan falencias para los altos requerimientos que exigen las organizaciones hoy en día. Por ello, la simbiosis



entre la Planeación Estratégica y la Prospectiva en una sola metodología integrada denominada Prospectiva Estratégica, sería la mejor solución y una propuesta que cada día está siendo ampliamente aceptada y utilizada, tanto en organizaciones públicas como privadas.

## **7. Marco Institucional - INDERVALLE.**

En busca de reemplazar a la Junta Departamental de Deportes que se creó en el año 1952, que luego pasó a ser una seccional de COLDEPORTES en 1968, se crea el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación - INDERVALLE bajo la ley 181 de 1995, su Decreto Reglamentario 1822 de 1996 y la Ordenanza No. 022 de noviembre 26 de 1997. La vida jurídica de Institución la sanciona en el entonces gobernador Germán Villegas Villegas el 15 de diciembre de 1997, el 1 abril de 1999 inicia funciones con 57 funcionarios de la Junta de Deportes del Valle.

INDERVALLE dispone para el Valle del Cauca el fomento del deporte, recreación, aprovechamiento del tiempo libre y la educación física. La naturaleza jurídica de este es la de un “Establecimiento Público del Orden Departamental, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente que hace parte integrante del Sistema Nacional del Deporte de que trata la Ley 181 de 1995” (Indervalle, 2016) Dicha ley en su Artículo 1. establece “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. Así mismo, la implantación y fomento de la educación física para contribuir a la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad”. (Ley del Deporte, 1995)

La estructura administrativa se conforma por una Junta Directiva, la Gerencia General y cuatro Subgerencias. Administrativa y Financiera, Planeación e Infraestructura, Fomento y

Desarrollo y la Subgerencia de Competición. El departamento vallecaucano tiene en INDERVALLE un ente deportivo que cuenta con 19 institutos municipales de deporte, 17 coordinaciones, 2 secretarías, 3 subsecretarías y dirección técnica de deportes.

**Desarrollo de trabajo participativo.** Para la construcción de lo que es la MISIÓN Y VISIÓN de la entidad, desde la Subgerencia de Planeación se presenta una propuesta con el fin de que cooperaran los funcionarios de la Institución con la validación de la misma.

**Misión Institucional.** Para el desarrollo de esta se generaron preguntas para conocer el ahora de INDERVALLE y así tener una guía, a continuación, se presentan acorde a lo plasmado en el documento de Ajuste Plan 2016 -2019 Inder.

- ¿Cuál es su responsabilidad social?
- ¿Qué hace?
- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su propósito normativo?
- ¿Qué espera alcanzar?
- ¿Recursos: económico, humano, tecnológico?

Las respuestas generadas dieron como resultado la formulación de la Misión, en esta INDERVALLE estable que su deber es el de contribuir a municipios y organismos en el desarrollo de capacidades para la difusión y fomento de la cultura física y el deporte a nivel recreativo, competitivo, y el aprovechamiento del tiempo libre, promoviendo hábitos y estilos de vida saludables dentro de un ambiente participativo de sana convivencia, en espacios adecuados y seguros.

**Visión Institucional.** Siguiendo los lineamientos participativos por parte de la Subgerencia de Planeación se preguntó a los funcionarios por la responsabilidad social en el

futuro de INDERVALLE, se presentan los puntos planteados en el documento de Ajuste Plan 2016 -2019 Inder, para el desarrollo de la visión.

- Metas que pretenden conseguir en el futuro. Estas deben ser realistas y alcanzables.
- ¿Cuándo lo quieren conseguir?
- ¿Para quién lo harán?

INDERVALLE pretende para el año 2019 ser líder a nivel nacional e internacional en temas deportivos, para alcanzar su posicionamiento y resultados competitivos, y en ese sentido ser una institución eficiente y eficaz en procesos misionales y administrativos estandarizados que garanticen el cumplimiento de una política integral en los programas de educación física, el deporte y la recreación en el Departamento del Valle del Cauca.

**Visión estratégica.** La Entidad establece este punto de acuerdo al Artículo 49. El Sistema Nacional del Deporte tiene como objeto por medio actividades el desarrollo del deporte formativo, social comunitario, aficionado, universitario, competitivo, de alto rendimiento, profesional, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, a través de entidades públicas y privadas que hacen parte del sistema.

**Objetivo General.** Los lineamientos estratégicos de INDERVALLE están direccionados con el fin de apoyar a los organismos del Sistema Nacional del Deporte, esto para que el departamento del Valle del Cauca bajo criterios de inclusión y equidad mejore el acceso a lo población mediante la promoción y el fomento del deporte, recreación, educación física y actividad física, lo que conlleva a que las comunidades vallecaucanas mejoren su calidad de vida.

**Objetivos específico No. 1.** Definir la estructura que permita la divulgación, el fomento, desarrollo y práctica del deporte vallecaucano, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre por medio de la integración de los organismos, procesos, actividades y recursos del sistema.

**Estrategia del Objetivo No. 1.** Promover la inclusión de toda la población de las localidades y comunas más vulnerables de los municipios del Valle del Cauca, por medio de la asistencia técnica, económica y conjunta del Sistema Nacional del Deporte a los organismos del deporte, recreación, educación física y actividad física para que fortalezcan sus estructuras. Siendo los niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores.

**Objetivo específico No. 2.** Asegurar la asistencia ciudadana en el desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, a través de la organización y establecimiento de modalidades y formas de participación.

**Estrategia del Objetivo No. 2.** Se busca promover el deporte en todas sus formas de desarrollo siempre en pro de buscar la inclusión y equidad de la población del Valle del Cauca, para generar valores morales, cívicos y sociales. La estrategia busca en ese sentido la coordinación interinstitucional para el deporte formativo, la detección temprana de talentos, la preparación y participación de deportistas orientados al alto rendimiento y el deporte social comunitario, a su vez, la promoción de estilos y hábito de vida saludable.

**Objetivo específico No. 3.** Desarrollar las normas que de acuerdo a la Ley 481, regule el fomento, masificación, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y los mecanismos para controlar y vigilar el cumplimiento.

**Estrategia del Objetivo No. 3.** Buscar el mejoramiento de la calidad de vida individual y social de la población vallecaucana, por medio del fomento de la recreación, proceso de acción participativa y dinámica con los organismos del Sistema Nacional del Deporte que permita el desarrollo de programas sostenibles, bajo criterios de inclusión social dirigidos a los más vulnerables.

## 8. Marco Teórico

Es importante y se debe resaltar el papel que se ha venido realizando desde la gobernación e INDERVALLE para que el panorama cambie a favor a lo que respecta al papel y reconocimiento del departamento a nivel nacional en el deporte; esto se refleja en el programa que presentó la actual gobernadora Dilian Francisca Toro en su plan de gobierno del Valle del Cauca 2016 -2019 “El Valle Está en Vos”, en donde se evidencia en uno de los tres pilares para el desarrollo del departamento, el programa Desarrollo Humano Integral, el cual, permite y garantiza que los deportistas de alto rendimiento obtengan procesos de participación y preparación deportiva. Este a su vez cuenta con el subprograma: Posicionamiento y liderazgo del deporte de alto rendimiento. “El enfoque de este subprograma es territorial, integral e incluyente reconociendo las diversas potencialidades de talentos deportivos en las subregiones, brindando el acompañamiento de los talentos vallecaucanos que nos representan en eventos mundiales, continentales, del ciclo olímpico y ciclo paralímpico, posicionando la imagen del departamento como potencia deportiva” Plan de desarrollo 2016 -2019 (p. 23)

Dejando en claro que existe un programa y estrategias enfocadas en el deporte departamental, es momento de mirar al futuro para que desde lo administrativo puedan surgir estrategias que permitan que las metas trazadas por los planes de gobernación y la entidad sean alcanzadas, ahora bien, desde la Real Academia Española se define la palabra ‘futuro’ como el tiempo que vendrá, que está por venir y ha de suceder con el tiempo, pero cómo hablar de ‘futuro’ sin contemplar las posibilidades, ¿y si este no es solo un espacio en el que se avanza en línea recta, y quizás sea determinado por diversos escenarios, factores, actores, variables y objetivos? Al revisar dichas cuestiones se puede hablar entonces de la prospectiva que como lo menciona Godet, citado en Rivera & Malever (2006) “La prospectiva no contempla el futuro en

la única prolongación del pasado, porque este primero está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros. Por lo tanto, el futuro no ha de contemplarse como una línea única y predeterminada en la prolongación del pasado” (p.7)

Guillermina Baena Paz (2014) define la planeación como “la capacidad de prever, anticipar lo que pudiera suceder y tomar medidas antes de que pase o evitar que algo malo pase. Es considerar todos los elementos internos y externos que pudieran incidir en nuestra situación, es tratar de ver más allá de donde nuestros ojos pueden ver ahora. Eso es visión de futuro, de largo plazo, prospectiva” (p.33) establece entonces que la planeación estratégica es reducir por medio de la anticipación la incertidumbre que da el ignorar los efectos e impactos que se presentan producto del desconocimiento y la falta de preparación en el dejar todo al azar.

Siendo la planeación la construcción y proyección de un futuro deseado, se debe entonces retomar desde el pensamiento prospectivo, en donde se establecen dos escuelas, la francesa -que mira el futuro de modo complejo, y donde las posibilidades no se rigen por una sola realidad- siendo Bertrand de Jouvenel y Michael Godet quienes desde el humanismo proponen que el futuro puede ser creado y a su vez modificado por las acciones de los actores involucrados, sean individuos u organizaciones, y es así que se plantea no solo un futuro previsible, sino que se busca encontrar futuros posibles. La prospectiva no es solo una realidad, en esta, se da cabida a diferentes situaciones que rompen un ‘ahora’, donde la conjetura permite imaginar posibles escenarios para estudiarlos y así encontrar el más favorable para crearlo desde el presente “El futuro no se predice sino se construye” Maurice Blondel.

La otra escuela es la anglosajona conocida como “forecasting” que, a diferencia de la francesa, ve el futuro como un algo probable, -ya se mencionó que desde la visión de la francesa el futuro es posible- en ésta, la realidad es lineal y solo existe un futuro que puede ser predecible

por medio de expertos y tendencias, en donde las acciones de los actores sociales no influyen en gran medida en la construcción de futuro.

Estableciendo que el forecasting es la consecución de información y la prospectiva en palabras de Francisco Mojica “La gestión de la incertidumbre”, se encuentra con que la primera al reunir la mayor cantidad de datos por medio de expertos sobre un tema determinado, procura reducir la incertidumbre, es así que se desarrolla una relación inversa entre ambas escuelas, donde a menor información mayor es la incertidumbre y viceversa. Se dice entonces que la prospectiva permite analizar y construir desde las probabilidades.

Ahora bien, entendiendo las diferencias entre ambas escuelas lo que se procura entonces con la investigación es entender el futuro para poder influir en él, es por esto que la prospectiva toma relevancia para la conducción y desarrollo del estudio; el futuro no puede ser cuestión del azar, no hay cabida para las sorpresas, si se le da la oportunidad a la entidad para analizar el futuro se podrá entonces modelar los posibles eventos desde ahora con acciones y decisiones administrativas, y así, acorde a la visión de la entidad y la medida de sus fuerzas, tomar una ventaja de acuerdo a su capacidad. En ese sentido se busca instaurar escenarios probables y el cómo podrían afectar el sector en que se encuentra la institución y a su vez proponer desde INDERVALLE estrategias para que en mediano y largo plazo pueda posicionarse de manera favorable. La primicia en todo sentido de la prospectiva debe ser la de evitar los azares y prepararse, pero de manera puntual, minimizando gastos de recursos y esfuerzos por parte de la administración y alta gerencia para construir el futuro que se quiere conseguir.

### **8.1 Construir el Futuro.**

No es propio de lo planteado en este documento el pronosticar el futuro y amarrarse a él, en tal caso se expone que el camino a recorrer es propio de la prospectiva, queda entonces el



construir desde el ahora. Siendo que se toma la prospectiva desde la escuela francesa conocida también como “voluntarista” que por definición es la “elección” del futuro por medio de la voluntad; se traduce en que la elección es realizada por un actor social y en el que el objeto es el futuro, sea explorable o construible, se debe entender entonces que dicho objeto es posible alcanzarlo acorde al poder o influencia que tiene el actor social sobre éste. Cabe la aclaración que en la prospectiva no interesa el ser particular sino el colectivo -actores sociales- Francisco Mojica (2006), establece como teoría que dichos actores pueden ser agrupados en cuatro familias: El estado, los medios de producción de bienes y servicios, la academia y la sociedad civil.

Estableciendo que el futuro puede ser explorable se entiende que es cuestión de anticipación para que se analice lo que no ha ocurrido, pero podría suceder, ahora, cuando se habla de que también puede ser el futuro construible, se menciona entonces que a partir del “hacer” se genera la posibilidad de que uno de los futuros posibles sea una realidad. Para esto es necesario que los actores sociales asuman una postura para que aquel futuro sea posible, ya que son éstos los que influyen desde su poder e intereses en todo aquello que se va explorar y dé cabida a lo que se conocen como futuribles.

Retomando entonces a Francisco Mojica (2006) se define que “la prospectiva es una poderosa herramienta que permite a los actores sociales construir su propio futuro, por lo tanto, es fundamental tener claridad sobre sus fuerzas y debilidades”.

Los planes prospectivos y estratégicos son una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros no sólo por los datos del pasado, sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables claves, así como del comportamiento de los actores implicados, de manera que reduzca la incertidumbre, ilumine

la acción presente, y aporte con elementos que conduzcan al futuro conveniente o deseado; por lo tanto le representa a la organización la mirada más próxima al porvenir dirigida a esclarecer la acción presente y de esta manera aprovechar las oportunidades para desplegar y consolidar sus ventajas competitivas duraderas.

Una característica que cabe destacar de las técnicas adecuadas a la prospectiva es que ésta privilegia hasta ahora, en general, la información cualitativa, complementando los métodos clásicos para desarrollar proyecciones, y los cuales ponen su mayor énfasis en los aspectos cuantitativos. Otra característica que conviene señalar es que estas técnicas permiten incorporar diversos tipos de actores para su operación, lo cual fortalece la política de participación.

Dentro de la Prospectiva estratégica, se emplea la caja de herramientas, que con sus diferentes elementos como lo son: Delphi o Delfos, Sistema de Matriz Impacto cruzado, SMIC, Ariole, Ejes de Shwartz, Análisis Morfológico Lluvia de acciones-IGO, Árboles de pertinencia Árboles de decisiones; estas herramientas permiten llegar a unas conclusiones que orientan a la organización sobre los pasos a seguir y alcanzar los objetivos pertinentes.

## **8.2 Herramientas para Enfrentarse al Futuro.**

Para la construcción del escenario futuro, se toman herramientas propias de la prospectiva partiendo desde la concepción y teoría de Michel Godet de los softwares MACTOR Y SMIC, esto con el fin de generar escenarios y acciones para enfrentarse al futuro de la mano con la visión de INDERVALLE; en dicho sentido se toman instrumentos y métodos para conocer la opinión de expertos y la situación actual de la Institución.

**MACTOR “Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones”**. En palabras de Godet y Durance, 2007, “Se establece que su utilización radica en que facilita al analista una ayuda para la toma de decisiones de la puesta en marcha de

su política de alianzas y de conflictos”. Esto se traduce en que este software es el análisis de juego de actores, sus relaciones de fuerza, sus similitudes y diferencias con respecto a posturas y objetivos asociados. Se contempla entonces que la interacción y los roles se desarrollan dentro de un escenario que influye a los grupos de interés, sean las organizaciones o personas que conviven en él, y es así, bajo esta premisa que con matrices matemáticas se obtiene información en el programa que permite establecer factores claves y su relación a partir de todas las variables posibles del juego, en que la identificación de actores y objetivos trazados den luz para exponer conflictos o alianzas, que den hipótesis sobre el futuro. Se sostiene que para asociar a INDERVALLE con los actores del mismo sector se debe “implicar en el desarrollo de una encuesta estructurada y un conjunto de herramientas que concluyan en tácticas, objetivos y recomendaciones” (José Quinteros & Hamann, 2017)

Sobre la descripción y viabilidad del método MACTOR, exponen Vergara, Morelos & Fontalvo, 2013 son necesarias siete fases, dos más que las que expone Michel Godet en su página web “la prospectiva” en métodos de prospectiva; las fases a contemplar para desarrollar y aplicar el software MACTOR se describen de la siguiente manera.

**Fase 1.** Definir los actores e identificar los objetivos de estos, se necesita entonces comprender las estrategias y definir el grupo de posibles aliados que voluntariamente desean participar en la indagación.

**Fase 2.** Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados. Ahora bien, expertos proponen que lo primordial para que exista una sociedad entre empresas o colaboración, es que debe existir proyectos en común, objetivos, compromisos mutuos y riesgos compartidos, todo lo anterior sin olvidar sus independencias. Aquí solo incluyen los objetivos que influyan de forma directa o indirecta en las variables claves en el listado.

**Fase 3.** Es en esta fase en que Godet menciona la matriz de MAO o relaciones entre actores x objetivos, es aquí donde se proporciona información para evaluar a cada actor en su posición con respecto a los objetivos estratégicos. Para esto Michel Godet explica que es necesario posicionar a todos los actores de acuerdo a cada objetivo. (a favor, en contra, neutral o indiferente) esto se simplifica por medio de una escala numérica.

- 1: Al actor le es favorable el objetivo.
- 0: Para al actor es neutral o indiferente alcanzar el objetivo.
- -1: El actor no está en favor de alcanzar el objetivo.

**Fase 4.** Jerarquizar las prioridades de objetivos de cada actor “La importancia de esta fase es la de identificar los objetivos prioritarios por cada actor y sus posibles relaciones (convergentes y divergentes) entre actores”. (José Quinteros & Hamann, 2017) La idea es conocer el grado de prioridad entre los acuerdos y desacuerdos en función de los objetivos.

**Fase 5.** Se evalúan las influencias directas entre los actores. En la práctica se procura por medio de la Matriz de Actores x Actores, conocer si un actor influye sobre otro y ponderar el grado en que lo hace. Hay una diferencia en peso o fuerza entre los actores, donde unos poseen mayor importancia sobre los otros y sobre el sistema en sí.

**Fase 6.** Integrar y conocer las relaciones de convergencia y divergencia entre los actores. En este punto se disponen los conflictos y posibles alianzas, acorde a los objetivos prioritarios para la consecución del proyecto. Es entender por medio de diagramas las relaciones entre los actores que pueden afectar y condicionar el sistema y los futuros posibles.

**Fase 7.** Formular las recomendaciones y estrategias, esto debe ser coherente con los objetivos y actitud de cooperación de los actores.

**Consideración.** El método MACTOR busca objetivos y posturas asociadas entre actores,

para que estos sean valorados e identificados en variables claves, lo que permite definir aquellos responsables en la construcción del futuro, en esencia es definir los actores que construyen el futuro, lo que a consecuencia genera una figura asociativa por objetivos y retos.

**SMIC PROB - EXPERT - Impactos cruzados.** Dando continuidad a la herramientas para construir el futuro se habla ahora del software SMIC creado por Michel Godet, “Esta herramienta de impactos cruzados consiste en el análisis de la evolución de un grupo de variables restringidas, en el que se toman en cuenta el impacto de la aparición o no de determinada variable sobre la aparición o no del resto de variables” (Pinto, 2018) (p. 19) Lo que procura entonces el software es medir las dependencias relacionadas entre sucesos que están interrelacionados, es aquí en que el diseño de escenarios futuros son expuestos a expertos para que determinen o briden opinión sobre la probabilidad de que acontezcan las diferentes variables y sus condicionales (probabilidad simple), y qué pasaría entonces si una variable no se llega a producir en un futuro y el cómo afectaría al resto, lo mismo en caso de que dicha variable ocurra y su grado de incidencia sobre las demás. (probabilidad condicional).

Se les pide entonces a los expertos seleccionados para destacar los escenarios más probables, evaluar las probabilidades simples de acuerdo a la hipótesis, donde 1 significa es muy débil y 5 el acontecimiento es muy probable. Ahora bien, cuando se habla de la probabilidad condicional, es cuando la hipótesis se formula en función de las demás, es aquí donde el experto plantea las cadenas de impacto que el evento influye sobre los otros.

En esencia el programa delimita los futuros más probables para determinar de forma coherente los diferentes escenarios o caminos, que, desde la situación actual, direccionan a ellos, teniendo en cuenta los comportamientos en el tiempo de los actores analizados en la base.

**Consideraciones.** El método SMIC pretende por medio de probabilidades evaluar

posibles acontecimientos y la consecuencia que trae consigo la realización de alguno de estos. José Quinteros & Hamann, 2017 explican que la herramienta procesa las respuestas de los expertos, presenta los resultados de manera binaria en función de sí sucede o no la hipótesis. Es por esto que es de suma importancia obtener la información necesaria sobre los planes de desarrollo organizacional, para este caso INDERVALLE, en ese sentido definir por medio del análisis de tendencias y las acciones de los involucrados directos e indirectos de la organización, los eventos a ser analizados, para asignar las probabilidades de ocurrencia. Todo esto para que el método dé paso a elegir aquellos futuros que son merecedores de estudios por medio de las probabilidades de realización.

## 9. Marco Conceptual

Los **planes prospectivos** son una importante herramienta para la gestión de la competitividad de los negocios y de estrategias en el área de ciencia y tecnología una vez que la prospección puede indicar oportunidades y amenazas al desenvolvimiento tecnológico, limitaciones, oportunidades y nuevas demandas; para la investigación la prospectiva es un factor decisivo en la identificación de demandas de búsqueda y considerado un importante instrumento en proceso de priorización de proyectos de investigación. en este contexto, Thiesen (2008) afirma que los estudios prospectivos pueden ser utilizados por las instituciones y gobiernos en sus procesos de gestión, como herramienta de planificación estratégica de medio y largo plazo, considerando que estos estudios tienen agregado nuevas técnicas metodológicas, sistemas más inteligentes y mayor rigor científico en la formulación de los proyectos. (CASTRO, 1998)

El **diagnóstico organizacional** juega un papel muy importante en la Prospectiva, de acuerdo con Hesketh (1979), es necesario conocer el esquema lógico en el cual el diagnóstico organizacional está insertado para comprender su significado, pues el diagnóstico consiste en la primera etapa del proceso de consultoría y asistencia técnica que proporciona a la organización las condiciones necesarias para su desenvolvimiento de modo que su desempeño alcance niveles satisfactorios de eficiencia (HESKETH, 1979)

El diagnóstico organizacional tiene como objetivo representar de la manera más fielmente posible la situación real actual de la organización y de esta manera lograr definir los objetivos y metas que definen para donde la organización quiere ir; Conducir un proceso de diagnóstico según (SILVA, 2000), no es meramente seguir un conjunto de pasos predeterminados, lo que busca el diagnóstico es reconocer que existen preguntas que están sin respuestas.

Un buen diagnóstico se logra eligiendo el método correcto, en este aspecto se habla de la **Metodología de los Escenarios**, la cual se desarrolla en tres fases: análisis estructural, análisis del juego de actores y elaboración de escenarios, cuyo propósito es analizar el fenómeno en estudio desde un punto de vista retrospectivo y actual, teniendo en cuenta la influencia de los grupos sociales gestores de su desarrollo para, posteriormente, presentar la realidad futura en forma de escenarios. (Alexandra v. Cely B, 1999); dentro de esta metodología se destaca el **Análisis Estructural**, debido a que es la primera fase de la metodología de escenarios y su importancia radica en que permite evidenciar de forma clara las relaciones existentes entre las variables que caracterizan el sistema en estudio. Además, permite identificar las variables claves o esenciales en las cuales debe basarse prioritariamente la reflexión sobre el futuro.

La metodología de estrategia de actores, también conocida como **Método MACTOR** (Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y recomendaciones), como bien lo sintetiza (PERESTRELO & CALDAS, 2000) se trata fundamentalmente de un método de apoyo a la identificación de los desafíos estratégicos y objetivos asociados a cada actor, así mismo como de las alianza y conflictos, con vista a la elaboración de recomendaciones estratégicas; este método es de carácter interactivo y pluralista, permite, no solo la identificación concreta, sistemática y objetiva de las estrategias de los diferentes actores, como la identificación de las divergencias y convergencias entre ellos, cuanto a los objetivos y los modos de gestionar, implementar y difundir sus estrategias y políticas. Permite, todavía, formar grupos de actores, teniendo en cuenta sus objetivos estratégicos y construir una tipología de objetivos, considerando no solo el grado de movilización, como el grado de confiabilidad entre ellos (GODET, 1993).

Todas estas herramientas buscan lograr un **Planteamiento Estratégico** en la función de la empresa, la cual se define como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una ecuación



razonable entre los objetivos y recursos de la empresa y los cambios y oportunidades del mercado, de esta manera se reorientan los negocios y productos de la empresa de modo que genere beneficios y crecimiento satisfactorios. (CARDOSO, 2005).

## 10. Metodología

El desarrollo de la presente investigación conlleva un enfoque metodológico mixto, con un alcance de carácter cuantitativo y cualitativo acorde a los estudios que permitan obtener un análisis que concluya en la solución al planteamiento del problema; siendo Francisco José Mojica (2008) y su ‘Modelo Avanzado de la escuela voluntarista de la prospectiva Estratégica’ la guía para el desarrollo de la misma, así también, se toma la “Caja de Herramientas” de Godet (2004) para calificar las variables y probabilidades de ocurrencia, en busca de la obtención de escenarios que permitan a distintos expertos dirigir a INDERVALLE en el camino o imagen de futuro más favorable.

**Tabla 1 Metodología**

<b>Etapa</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividad</b>
1 Diagnóstico de la organización.	Análisis situacional de la organización.	Evaluación interna y externa de la organización por medio de la Matriz DOFA. Resultados del diagnóstico.
2 Análisis Prospectivo		
1. Taller. selección de factores de cambio	Identificación de factores de cambio.	Identificación de variables a partir del modelo de auditoría estratégica realizado por Wheelen y Hunger implementación de Matriz SFAS.
2. Taller. Variables estratégicas	Delimitación del sistema y selección de variables claves.	Enumerar conjunto de variables, internas y externas. Se precisan dichas variables por medio de la aplicación del método MICMAC.

	3. Taller. Identificación de actores sociales.	Identificación de relaciones entre actores y objetivos estratégicos, que tienen relación con las variables estratégicas que afectan el desarrollo de los procesos de gestión y operaciones de INDERVALLE.	Implementación del método MACTOR. Definición de Actores, retos y objetivos estratégicos.
3	4. Taller. Diseño de escenarios de futuro	Evaluación del escenario probable. Selección de escenario apuesta.	Cuestionario a expertos (Delphi) para la determinación de hipótesis y su probabilidad de realización, así mismo, sus valoraciones sobre la no ocurrencia de las variables y el cómo afecta al resto. Se usa la Matriz de Impacto Cruzado (SMIC) para el procesamiento y análisis de las respuestas por parte de los expertos.
4	Diseño del plan Prospectivo y Estratégico.	Definir los objetivos provenientes del escenario elegido. Identificar opciones estratégicas compatibles con el escenario y la identidad de la empresa. Precisar las acciones por parte de los equipos responsables y presupuesto.	Planeación estratégica.

---

**Fuente.** Elaboración propia

## 11. Diagnóstico de la Organización

El analizar la organización requiere de un estudio, vigilancia y evaluación desde lo interno y externo. Siendo así, se desarrolla el monitoreo de INDERVALLE a través de la matriz FODA; pero primero se toma como referencia la “auditoría estratégica” presentada por Wheelen y Hunger en su libro “Administración Estratégica y Política de Negocios” para la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, en dicha auditoría se presentan diferentes puntos a revisar acorde a las áreas de interés y así puntualizar el desarrollo de la matriz bajo variables un tanto más acertadas.

### 11.1 Ambiente Externo (Amenazas y Oportunidades)

Se analiza desde lo externo para identificar amenazas y oportunidades, se inicia entonces por el análisis ambiental e industrial, con el fin de encontrar factores actuales en los ambientes social y tareas de la organización que no están por lo general bajo el control de quien toma las decisiones administrativas, como lo son las fuerzas y tendencias que se establecen dentro de la industria; siendo la vigilancia, evaluación y divulgación de información el desarrollo de este punto. Se identifican entonces las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno e influyen en las decisiones a largo plazo de la institución, para así, anticiparse y adaptarse a los cambios venideros; asegurando bajo decisiones estratégicas posibles oportunidades de participación desde la innovación y creatividad.

**11.1.1. Identificación de variables del ambiente social.** Teniendo claro que la identificación de estas variables se realiza bajo una auditoría estratégica, se procede realizar un análisis de las tendencias sociales de la región en que se encuentra INDERVALLE, trayendo las que a consideración aplican al estudio del mismo y el ambiente en que desarrolla sus actividades. Wheelen y Hunger enseñan en la **figura 1.** algunas variables a considerar en el ambiente social a

la hora de seleccionar las que influyen en la toma de decisiones, siendo las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y legales, y las socioculturales, cabe aclarar que no todas las variables aplican para la empresa o tienen el grado de importancia para el área en que se encuentra.

Económicas	Tecnológicas	Políticas y legales	Socioculturales
Tendencias del PIB	Inversión gubernamental total en IyD	Regulaciones antimonopolio	Cambios en el estilo de vida
Tasas de interés	Inversión total de la industria en IyD	Leyes de protección ambiental	Expectativas de carrera
Oferta monetaria	Enfoque en esfuerzos tecnológicos	Leyes fiscales	Activismo de consumidores
Tasas de inflación	Protección de patentes	Incentivos especiales	Tasa de formación de familias
Niveles de desempleo	Nuevos productos	Leyes de comercio exterior	Tasa de crecimiento de la población
Controles de salarios y precios	Nuevos desarrollos en la transferencia de tecnología del laboratorio al mercado	Actitudes hacia las empresas extranjeras	Distribución de la población por edades
Devaluación y revaluación	Mejoras de la productividad a través de la automatización	Leyes de contratación y promoción	Movimientos regionales de la población
Disponibilidad y costo de la energía	Disponibilidad de internet	Estabilidad gubernamental	Esperanzas de vida
Ingreso disponible y discrecional	Infraestructura de telecomunicaciones	Regulación del <i>outsourcing</i>	Tasas de natalidad
Mercados de divisas	Actividad de hackers informáticos	Explotación de negocios en el extranjero	Planes de pensión
			Atención médica
			Nivel educativo

Ilustración 1 Ambiente social (Wheelen y Hunger)

**Fuerza Económica.** Esto se realiza desde el análisis de seis índices generales: el PIB (Producto Interior Bruto), la tasa de interés, el índice de precios al consumo (IPC) y niveles de desempleo.

**Tendencia del PIB.** De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, la economía colombiana creció en 2,8 %, lo que explica en informe el director de esta entidad es que el crecimiento de la economía colombiana para el 2018 fue \$854 billones, y en términos corrientes el PIB \$976 billones. De acuerdo al informe las actividades económicas que más contribuyeron a esto (0,7 puntos porcentuales de la variación anual), fue la administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; actividades de atención de

la salud humana y servicios sociales, estas actividades representan un crecimiento del 3,9 % en comparación al 2017

*Tasas de interés.* La decisión del Banco de la República de Colombia para el año 2019 fue la de mantener la tasa de interés de intervención en 4,25 %, esto debido a que las cifras del primer trimestre del presente año sugieren que la economía crecerá a mayor ritmo que lo registrado a finales del 2018.

*Inflación.* De acuerdo al Dane, durante el mes de febrero la inflación incrementó en 0,57 %, por lo que el indicador anual llegó a 3,01 %, dicho incremento se vio reflejado especialmente por los costos de educación (causa de los costos de matrículas) y el aumento del costo de bebidas alcohólicas y el tabaco.

*Niveles de empleo y desempleo.* Para el presente año 2019 al corte del mes de enero la tasa de empleo en Colombia es del 55,33 % y la tasa de desempleo al 12,80 %, datos calculados por el Departamento Administrativo de Estadísticas (DANE). En comparación con el mismo mes de 2018 (11,8 %), se observa un aumento de 1,0 %. La tasa global de participación en enero fue de 63,5%.

La gran encuesta que realiza el DANE para el trimestre noviembre 2018 - enero 2019, enseña que en el total nacional de población inactiva se dedicaron principalmente a oficios del hogar 42,6 % y a estudiar el 35,5 %. A nivel nacional, funciones como trabajador por cuenta propia, el obrero y empleado particular fueron las posiciones ocupacionales que tuvieron mayor participación en la población ocupada 82,2 % en conjunto. El empleado del gobierno como el obrero (3,8 %) crecieron un 5,1 % en comparación con el trimestre anterior al noviembre 2018 - enero 2019, por otro lado, el trabajador por cuenta propia sobre el total nacional se distribuye en el 43,7 % contribuyendo en 0,4 % puntos porcentuales.

*Presupuesto nacional.* En comparación con el año 2018 el gobierno subió en 17 mil millones los gastos para el deporte y recreación pasando de un total de \$553 a \$570 mil millones, de los cuales \$38 mil son para funcionamiento y \$532 para inversión. El gobierno distribuye entonces en formación y preparación de deportistas en 251,6 mil millones, para este punto 44 mil millones se destinan como compromiso de la Nación para el apoyo a la infraestructura de los XXI Juegos Deportivos Nacionales a realizarse en el departamento de Bolívar en 2019; infraestructura deportiva y recreativa \$157 mil millones, fomento a la recreación, la actividad física y el deporte \$107,4 mil millones, en este se busca apoyar la realización de festivales escolares a nivel municipal y competencias deportivas intercolegiados a nivel municipal y departamental, implementar competencias deportivas en los (4) eventos de atletismo, entregar incentivos deportivos y tecnológicos a los campeones departamentales de este programa, entregar créditos de Educación Superior condonables al 100 % a los campeones nacionales de las competencias del programa los cuales incluyen auxilio de manutención; para el fortalecimiento de la gestión y dirección del sector se inyectan 16 mil millones, transferencias de la Ley \$15,5 mil millones y apoyo misional \$22, 2 mil millones.

*Anteproyecto del Presupuesto General de la República.* El 5 de abril del 2019 se radica en el Congreso este anteproyecto que incorpora las propuestas del Plan Nacional de Desarrollo del actual presidente Iván Duque, actualmente se encuentra en discusión y está pendiente para segundo debate.

Se encuentra entonces en dicho documento que una de las reducciones con mayor peso será para el presupuesto el Ministerio del Deporte, en el que desde el Ministerio de Hacienda se le hace un recorte 67.320 millones para el 2020 con respecto al presente año, lo que se traduce en una reducción del 12 %.

La explicación desde Coldeportes es que dicha reducción se realiza porque no habrá inversión en infraestructura recreodeportiva.

***Fuerza Tecnológica.*** El análisis de esta fuerza parte desde tres índices generales: Enfoque en esfuerzos tecnológicos, el acceso a internet, avances de la industria en I+D+I.

*Enfoque en esfuerzos tecnológicos.* Desde el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTic, se asignó para el año 2019 un presupuesto de \$70.089.000.274 en busca del aprovechamiento y uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el sector público nacional. Desde la nación se pretende dar acompañamiento a entidades públicas bajo lineamientos y marcos regulatorios de la Estrategia de Gobierno Digital para la implementación y gestión de servicios y plataformas tecnológicas que mejoren la interacción y participación del ciudadano. La base de dicho proyecto define proyectos a cofinanciar del sector público, por medio de esquemas de incentivos que aceleren la implementación de la estrategia. En dicho sentido se busca generar competencias en los funcionarios públicos en temáticas relacionadas a las tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la Política de Gobierno Digital. La medición de resultados se da por medio de interventorías de proyectos en los que se evalúa y monitorea la satisfacción ciudadana y la implementación de la Estrategia de Gobierno Digital.

*Acceso a internet.* MinTic dentro de su presupuesto del presente año 2019 asigna \$44.566.573.836 al desarrollo y masificación al acceso a internet nacional, dentro la estrategia pretende que aumentar las zonas beneficiadas en lo que corresponde al servicio, esto por medio de instalación de accesos a internet fijo para hogares y soluciones móviles a personas de bajos ingresos.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en busca de



promover el acceso, también destina 44.410.956.431 en la instalación, promoción, uso y apropiación de soluciones tecnológicas de acceso público en las regiones del territorio nacional. Tal estrategia ha permitido que el Valle del Cauca con financiamiento de MinTic en conjunto con el gobierno departamental hayan otorgado más de 130 zonas Wifi gratuitas ubicadas en parques principales, plazas de mercado, sitios turísticos y emblemáticos de los 42 municipios que pertenecen a la región. Con el objetivo de conectar a los habitantes a través del Internet sin costo. Para Colombia a la fecha de mayo del 2018 se contaba con 1.352 Zonas Wifi gratuitas, todo un avance en conectividad e inclusión social.

*Avances de la industria en I+D+I.* A nivel deportivo se generan varias discusiones a partir del cómo la tecnología aporta al rendimiento de los deportistas con exigencias de alta competitividad. Es claro que la genética y la disciplina son parte fundamental para el éxito del deportista, pero, también se ha logrado grandes avances tecnológicos que permiten alcanzar ventajas con respecto a otros competidores, es tal su impacto que su uso puede ser aplicado no solo a la indumentaria o reglamentación deportiva en que la tecnología busca que no exista el azar el “Ojo de Halcón” por ejemplo aplicado a muchos deportes o el VAR cuestionado hoy en el fútbol, sino que también se traslada al entrenamiento, recolección de datos y recuperación de los atletas.

En cuanto a lo que respecta al entrenamiento existe tecnología conocida como “wearable” lo que se traduce como dispositivos vestibles, combinados con la biométricas y sensores, permiten la recolección de información y comprobar el rendimiento de los deportistas. Los relojes pulsera son un gran ejemplo de estos, permite saber cómo trabaja el cuerpo de quien lo usa a incrementar la eficiencia deportiva y mejorar las marcas; también permite controlar el límite de esfuerzo para no llegar a niveles que puedan incurrir en lesiones.

*Fuerza Políticas y Legales.* En esta fuerza se analiza lo establecido en la ley 181 de 1995, en la que se establece el financiamiento del sistema nacional del deporte, las funciones de los entes departamentales y los incentivos para los deportistas, lo anterior debido a que el proyecto de nueva ley del deporte que transforma a Coldeportes en Ministerio del Deporte se encuentra archivada por tránsito de legislatura Art. 190 Ley 5 de 1992; también se revisa el presupuesto que otorga el plan nacional de gobierno en vigencias futuras para el deporte e incentivos para empresas que apoyen a instituciones deportivas.

*Financiamiento del sistema nacional del deporte.* Las actuales fuentes de financiación del deporte, la recreación y la actividad física, se establece acorde a si es nivel nacional (Coldeportes), departamental (Los Inder) y municipal (Secretarías de deporte). A nivel Coldeportes los recursos salen del presupuesto nacional y el impuesto nacional al consumo aplicable al servicio de la telefonía móvil que se establece en el 4 % de este servicio en el que el 3 % va al gobierno central (Plan Sectorial del deporte y recreación, infraestructura deportiva, Juegos Nacionales y Paranales y compromisos ciclo olímpico) y el 1 % restante se divide en el 50 % para el deporte a nivel departamental, municipal y distrito capital y el otro a la cultura de estos. Lo anterior se concibió desde el año 2002, con la Ley 788 del 27 de diciembre de 2002.

En las especificaciones de presupuesto de distribución de ingresos se determina que por cada peso que COLDEPORTES recibe, el 95 % se direcciona a inversión y el 5 % a funcionamiento.

A nivel departamental la financiación parte del impuesto a los cigarrillos nacionales y extranjeros que se expende al público en todo el territorio nacional (Ley 30/71 - Ley 14/83) y el IVA que corresponde al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares (Ley 788/2002). Sumado al impuesto nacional al consumo aplicable al servicio de la telefonía móvil de la mitad

del 1 % que se destina.

Además de esto, en la ley 181 de 1995 se establece en el Título VIII Capítulo 1, Recursos financieros estatales. en el Artículo 75. Los entes deportivos departamentales, contarán para su ejecución con: 1. los recursos que constituyan donaciones para el deporte, las cuales serán deducibles de la renta líquida, en los términos de los artículos 125 y siguientes del Estatuto Tributario. 2. Las rentas que se creen desde las asambleas departamentales con destino al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. 3. Los recursos que Coldeportes asigne de acuerdo con los planes y programas de estímulo y fomento del sector deportivo y las políticas del Gobierno Nacional.

A nivel municipal también aplican el Impuesto Nacional al Consumo a la Telefonía Móvil, los impuestos a los cigarrillos nacionales y extranjeros que se expende al público en todo el Territorio Nacional (Ley 30/71 – Ley 14/83), así como el sistema General de Participaciones Ley 715 de 2001 y el CONPES social 181. En la ley 181 de 1995, se adjudica al igual que a nivel departamental los recursos destinados por Coldeportes de acuerdo a los programas de gobierno, asignación de recursos por medio de los Consejos Municipales o Distritales en cumplimiento a la Ley 19 de 1991, por la cual se creó el Fondo Municipal de Fomento y Desarrollo del Deporte. Así mismo, deja en claro que las donaciones para el deporte municipal serán deducibles en la renta líquida en los términos de los artículos 125 y siguientes del estatuto tributario. Rentas que creen los Concejos Municipales o Distritales con destino al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. Y por último los recursos, que, de conformidad con el artículo 22 de la Ley 60 de 1993, correspondan al deporte, la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre por asignación de la participación de los municipios en los ingresos corrientes de la Nación.

Dentro del artículo 75 de la ley 181 de 1995, Título VIII Capítulo 1, Recursos financieros

estatales. en el parágrafo 1. Los recursos del Impuesto al Valor Agregado, IVA, se distribuye en el 30% para Coldeportes Nacional, el 20% para los entes deportivos departamentales, y el 50% para los entes deportivos municipales y distritales.

*Deducciones tributarias por donaciones.* Al ser INDERVALLE un establecimiento oficial descentralizado se encuentra entre las entidades no contribuyentes de impuestos sobre la renta y complementario, descrito en el artículo 23 del Estatuto Tributario; esto permite que empresas privadas o personas naturales que le realicen donaciones se beneficien del artículo 125 del mismo Estatuto en el que tendrán derecho a deducir el valor de las donaciones efectuadas, durante el año o período gravable del 25 %.

*Incentivos especiales para deportistas.* Este apartado se desarrolla a partir de varios escenarios, el primero desde los deportistas y los incentivos otorgados desde la nación y los entes departamentales como el caso de Indervalle, se toma así en la ley 181 de 1995, el Título V “de la seguridad social y estímulos para los deportistas”; el Artículo 36. Establece que aquellos deportistas que reciban reconocimiento (oro, plata o bronce) en campeonatos nacionales, internacionales, olímpicos o mundiales reconocidos por Coldeportes, individuales o por equipos tienen derecho a estímulos como seguro de vida, invalidez, seguridad social en salud y auxilio funerario. Dichos estímulos se sostienen hasta y durante el término en que se mantenga como titular del mismo. Claro está, que aquel deportista debe demostrar que sus ingresos son inferiores a cinco salarios mínimos legales o ingresos familiares inferiores a 10 salarios mínimo legales vigentes.

Artículo 38. Las instituciones públicas que se encargan de otorgar créditos educativos, deben desarrollar programas especiales para el otorgamiento de dichos créditos a deportistas colombianos con reconocimientos avalados por Coldeportes.

Artículo 39. Las instituciones públicas de educación secundaria y superior exonerarán del pago de todos los derechos de estudio a deportistas colombianos con reconocimientos que se establecen en el artículo 36. durante el término que se mantengan como titulares del reconocimiento deportivo, claro está, deben demostrar ingresos laborales propios inferiores a dos S.M.M.L.V. o ingresos familiares inferiores a cinco S.M.M.L.V.

Artículo 40. A deportistas con reconocimientos establecidos en el artículo 36. incluidos aquellos que obtengan reconocimiento en campeonatos departamentales de carácter oficial, los municipios y departamentos deben darles oportunidades laborales.

Artículo 43. Las universidades públicas y privadas deben establecer estímulos que faciliten el ingreso de deportistas colombianos con reconocimientos oficiales a sus programas académicos.

*Ministerio del deporte.* Desde el gobierno Santos se buscó un proyecto de ley que crearía un ministerio que se encargue de formular políticas públicas a favor de los deportistas del país. Es así que, para el 2 de abril del 2019, la iniciativa alcanza el 75 % de su trámite, ya que fue discutido y aprobado en la Comisión I del senado, quedando a un debate para que sea ley de la República. Una vez aprobado en un 100 % el nuevo ministerio del deporte tendrá en sus funciones “formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes, programas y proyectos en materia el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física, para promover el bienestar, la calidad de vida, así como contribuir a la salud pública, a la educación, a la cultura, a la cohesión social, a la conciencia nacional y a las relaciones internacionales, a través de la participación de los actores públicos y privados” Proyecto de Ley No. 285 de 2018 Cámara / 78 de 2018 Senado.

Además, se encuentra con que dicho ministerio deberá “dirigir, organizar, coordinar y

evaluar el Sistema Nacional del Deporte para el cumplimiento de sus objetivos, y orientar el deporte colombiano, el Comité Olímpico Colombiano, el Comité Paralímpico Colombiano, las Federaciones Deportivas, los Institutos Departamentales y Municipales, entre otros, en el marco de sus competencias”.

Dicho proyecto establece que el ministerio deberá hacer su propio plan sectorial para ser incluido en el Plan Nacional de Desarrollo. Y así desde el ministerio de Hacienda realice los ajustes presupuestales para que el Deporte cuente con los suficientes recursos para su funcionamiento.

### ***Fuerzas Socioculturales***

*Tasa de natalidad.* Cifras del DANE estima que en el año 2018 se reportaron un total de 637.669 nacimientos de los cuales, el 51,3 % corresponden a hombres y el 48,7 % a mujeres.

*Educación.* Tasa de escolarización, educación primaria, privada (% total del nivel primario) para el año 2016 era del 19,49 %, el índice de alfabetización en Colombia en rangos de edad entre los 15 a 24 años es del 98,53 %. lo anterior son datos del Banco Mundial.

El boletín técnico de la encuesta Nacional de Calidad de Vida del 2017, sobre educación dice, para el total nacional para cursar educación básica y media (5 a 16 años) la tasa de asistencia fue de 93,5 %, en tanto la edad para la educación superior (17 a 24 años) la tasa de asistencia fue 38,5 %.

*Población.* La estimación parcial de la población en Colombia es de 45,5 millones de personas.

*Distribución de población por edades.* De acuerdo al avance del \*Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, presenta a los menores de 15 años con el 22,5 %, siendo un 11,5 % el correspondiente a hombres y 11,0 % el de mujeres; para el grupo de edades de 15 a 65 años

representa el 68,3 %, siendo el 33,0 % los hombres y 35,3 las mujeres; y los mayores de 64 años el 9,2 %, el 4,1 % pertenece a los hombres y el 5,1 % las mujeres.

En cuanto a la distribución de personas menores de 15 años (0 a 14 años) se encuentra en el Censo que el Valle del Cauca, el porcentaje de estas personas es menor o igual al 20 %. Para el caso de personas en edades entre en 15 a 64 años (edades potencialmente productivas) el departamento es mayor al 68 %. En cuanto a los grupos de edad de mayores de 65 años, en el Valle del Cauca se evidencia que es mayor al 10 %.

Un índice a considerar es el de envejecimiento, el departamento del Valle presenta en el Censo que por cada 100 menores 15 años de edad cuenta con más de 50 personas mayores de 64.

\*Nota aclaratoria, para el 2018 el DANE entregó al país cifras sobre la población de Colombia, a la fecha se dan varios reclamos por parte de sectores políticos en los que no se encuentran de acuerdo a las cifras presentadas en cuanto a lo población vallecaucana, las cuales indican que en Cali por ejemplo hay 500 mil habitantes menos y, en el Valle del Cauca, 800 mil menos, de los proyectado en censos anteriores.

*Cambios en el estilo de vida.* El boletín técnico de la encuesta Nacional de Calidad de Vida del 2017, entregado el 21 de marzo de 2018, muestra datos interesantes sobre los habitantes del país, en cuanto a servicios de telefonía fija y móvil para el año 2017 la tenencia de teléfono fijo 29,1 %, en las cabeceras pasó de 38,2 % en 2016 a 36,1 % en 2017. En los centros poblados y rural disperso la cobertura fue de 2,1 %.

En cuanto lo que respecta a telefonía móvil a nivel nacional, a la pregunta ¿Algún miembro del hogar cuenta con teléfono celular? Se encuentra con que en las cabeceras el 97,5 % contaba con uno, y en centro poblado y rural el 92,2 %.

El boletín considera que la disponibilidad de bienes y servicios en los hogares se asocia a

calidad de vida, por esto señala que: “En 2017, el 93,9% de hogares manifestaron tener al menos un televisor ya sea convencional, LCD, plasma o LED. La TV por suscripción pasó de 69,9% en el año 2016 a 73,4% en 2017. La máquina lavadora de ropa fue reportada por el 63,6% de los hogares en 2017. El 44,3% de los hogares manifestaron tener algún tipo de computador (computador de escritorio 23,3 %, portátil 28,1 % o tableta 12,9 %) La conexión a Internet pasó de 45,8% en 2016 a 50,0% en 2017”. (DANE, 2018)

En cuanto a tecnologías de información y comunicación, a nivel nacional para el 2017 el 73,2 % de las personas de 5 años y más tienen celular. En las cabeceras el porcentaje fue 76,6 % y en centros poblados y rural disperso el 60,9 %.

Para el año 2017 se manifiesta que del total de personas que tienen celular (73,2 %), el 71,2 % tiene en su poder un teléfono inteligente (smartphone) para el total nacional, mientras que el 29,5 % reporta tener uno convencional.

En cuanto al uso del computador, personas de 5 años y más a nivel nacional alcanza el 48,0 %. En las cabeceras el uso es de 53,4 % y en centros poblados y rural disperso fue 28,8 %.

Las personas de 5 años y más que reportan uso de Internet en cualquier lugar y dispositivo, en referencia al total nacional para el 2017 es del 62,3 %. En las cabeceras municipales fue 69,4 % y en los centros poblados y rural disperso fue 37,0 %.

El boletín técnico, en el aparte de cuidado de niños menores de cinco años, se da luz para saber qué tipo de actividades desarrollan con las personas que permanecen la mayor parte del tiempo en el hogar. Cantar por ejemplo fue la actividad con 62,7 %, ver televisión 62,0 %, salir al parque 44,0 %, realizar juegos y rondas 39,6 %, actividad deportiva 10,0 %.

En cuanto al total nacional, lo que corresponde al sitio donde permanecen estos niños la mayor parte del tiempo en semana se reporta que, con su padre o madre en la casa 44,8 %, hogar



comunitario, jardín, centro de desarrollo infantil o colegio 41,0 %, al cuidado de un pariente de 18 años o más 9,8 %, con su padre en el trabajo 2,6 %.

**11.1.2. Vigilancia del ambiente de tareas.** ¿Qué fuerzas dirigen la competencia en la industria? ¿Son estas fuerzas las mismas a nivel global o varían de un país a otro? Califique cada fuerza como alta, media o baja.

***Amenaza de empresas de nuevo ingreso.*** Al ser INDERVALLE una entidad descentralizada del gobierno departamental, enfocada a la administración de los recursos para el deporte, la educación física y la recreación. No cuenta con un ente, compañía u organización que se dedique a ejercer sus mismas funciones dentro del departamento. De otro lado, INDERVALLE se encuentra dentro del Sistema Nacional del Deporte, junto con los demás institutos departamentales, quienes serían su competencia directa en cuanto a justas deportivas nacionales y medallería se refiere.

***Poder de negociación de proveedores.*** La ley 80 reglamenta la contratación pública basándose en los principios de transparencia, economía y selección objetiva. Lo que en principio garantiza la mejor propuesta de los proveedores y hacen que el poder de negociación sea fundamental.

***Rivalidad entre empresas competidoras.*** La rivalidad en este caso se da entre las entidades deportivas inter departamentales, las cuales intentan conseguir la transferencia de deportistas y entrenadores para fortalecer sus equipos podría darse el escenario en el cual las regiones procuren mantener o elevar su posición dentro del sistema del deporte colombiano, de esta manera podrían aparecer recursos no solamente de fuentes gubernamentales; sino también en figura de patrocinios por parte del sector privado, promoviendo el apoyo a deportistas y entrenadores. En el pasado, INDERVALLE se ha visto en desventaja con sus competidores

directos a causa de los bajos recursos con los cuales ha contado para el desempeño deportivo del Valle del Cauca, provocando el éxodo de deportistas y entrenadores a otros departamentos que ofrecen mejores oportunidades y mejor desempeño económico.

***Poder relativo de sindicatos, gobiernos, grupos de interés especial.*** En la institución existe un sindicato, que de acuerdo a sus intereses pueden retrasar los procesos internos; también se encuentra cada vez, ciertos tipos de asociaciones que arman los padres de familia de algunas disciplinas, piden recursos o se van en contra de algún entrenador, esto genera desgaste y dificulta el funcionamiento interno.

Para mayo del 2018 el Consejo de Estado dio nulidad al cobro destinado a la actividad deportiva, llamado Tasa Pro Deporte, dicho cobro beneficiaba a más de 6.000 deportistas del Valle del Cauca, el departamento debido a esto dejó de percibir \$1.200 millones de pesos a causa de esta decisión; fue así que un año después desde la Cámara de Representantes se aprobó el primer debate en la Comisión Tercera del Proyecto de Ley 221, el cual crea la Tasa Pro Deporte y Recreación, se busca así que los entes territoriales ( Asambleas Departamentales, Concejos Municipales y Entidades Distritales) recauden una contribución de hasta 2.5 % de los contratos entre el estado y personas jurídicas o naturales.

Se espera que desde el departamento se recaude cerca de \$13.000 millones de pesos y \$25.000 millones para la ciudad de Cali, para invertirlos y desarrollar programas de alto nivel correspondientes a educación física, recreación y deporte.

### **11.2 Ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades)**

Una vez establecido lo externo se pasa a lo interno, se pretende de tal manera evaluar la ventaja competitiva de la institución para así, sostenerla por medio del conocimiento y correctivos de las debilidades, y aprovechamiento fortalezas.

**Auditoría estratégica.**

**Estructura corporativa.** Indervalle es una entidad descentralizada del gobierno departamental, encabezada por un gerente y conformada por cuatro subgerencias, dos de estas son denominadas “misionales”: Competición y Fomento; encargadas del deporte de altos logros y de la masificación del deporte respectivamente. Y las otras dos: Administrativa, encargada del funcionamiento interno del Instituto y Planeación, encargada de gestión de calidad y obras de infraestructura deportiva. Todas trabajan en conjunto, con funciones definidas dentro de una estructura que cuenta con equipos interdisciplinarios que trabajan en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de desarrollo del actual gobierno.

**Cultura corporativa.** El proyecto Valle Oro Puro, es una apuesta a la recuperación del liderazgo deportivo del Valle del Cauca. Valle Oro Puro no solo ha logrado recuperar deportistas y entrenadores, mejorar la medallería del departamento en las justas nacionales, sino también el orgullo y motivación dentro de la parte organizacional, cada funcionario de Indervalle tiene conocimiento del trabajo en equipo que se realiza y del aporte que su función hace a la recuperación de dicho liderazgo. Es así como deportistas y colaboradores de las áreas administrativas dan su mejor desempeño por un mismo objetivo.

A través de Valle Oro Puro, se han establecido lineamientos estratégicos para que Indervalle no sea visto solo como entidad; sino también como promotor del desarrollo deportivo del departamento. Logrando no solamente posicionamiento dentro de la región, sino también reconocimiento a nivel nacional, convirtiéndose en punto de referencia gracias a sus logros y a la difusión de los mismos. Valle Oro Puro ha logrado abanderar a sus deportistas, haciéndoles sentir empoderamiento y compromiso; siendo estos mismos portavoces e imagen de Indervalle y la gobernación del Valle del Cauca.

**Recursos corporativos.** Los recursos de Indervallo son distribuidos de acuerdo con el plan de desarrollo y sus metas por cumplir. De esta manera se da prioridad a los programas, eventos competitivos y al desarrollo deportivo de los atletas, de acuerdo con un calendario único nacional al que se rigen todos los departamentos. Un claro ejemplo de lo anterior es el apoyo que se ha brindado a la participación del Valle del Cauca en los próximos Juegos Nacionales, mediante fogueos, inversión en biomecánica para el centro de medicina deportiva, implementación y demás necesidades de los deportistas para su desempeño óptimo.

También se han limitado recursos de otros eventos de menor envergadura, para garantizar la participación del departamento en los próximos Juegos Nacionales, evento con el que se pretende devolver el orgullo deportivo al Valle del Cauca.

Si bien el departamento no cuenta con la misma cantidad de recursos que tienen sus directos contrincantes para el deporte, la administración ha dispuesto recursos propios y ha gestionado otras fuentes de financiación para promover el buen desempeño, el fomento y la competencia del Valle del Cauca. Todo esto, haciendo parte de la estrategia Valle Oro Puro.

### **11.3 Análisis de factores estratégicos (FODA)**

Se realiza así, el análisis FODA a profundidad por medio de la tabla EFAS de factores externos y la tabla IFAS de los internos. Esto para identificar los factores estratégicos con mayor incidencia en el presente y futuro de INDERVALLE.

Tabla 2 EFAS

<b>Factores externos</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Oportunidades</b>				
1. Coldeportes nuevo Ministerio del Deporte.	0.10	3.0	0.30	Más recursos.
2. Eventos deportivos para conocer o desarrollar talentos del departamento.	0.10	4.0	0.40	Juegos Supérate, participan deportistas entre los 7 a 17 años.
3. Aprovechamiento de recursos digitales.	0.05	4.0	0.20	Agilizar trámites, promoción y divulgación de actividades y procesos de la institución. Visibilización de marca.
4. Asociación del deporte y actividad física con la salud y moda.	0.05	3.0	0.15	Mayor interés por parte de los jóvenes en vincularse a programas deportivos.
5. Implementación del proyecto de ley Tasa Pro deporte.	0.15	3.7	0.55	Más recursos y autonomía en su destinación.
<b>Amenazas</b>				
1. Migración de deportistas y entrenadores a otros departamentos.	0.10	4.0	0.40	A causa de mejores condiciones e incentivos.
2. Reducción del presupuesto nacional al deporte de Colombia. Año 2020.	0.15	2.7	0.40	12 % menos del recurso actual para el deporte.
3. Cambio de gobierno departamental.	0.15	3.0	0.45	Partidos políticos que prioricen otros asuntos y limiten el desarrollo deportivo.
4. Aumento del índice de desempleo en el	0.05	2.3	0.11	Priorización de gastos en el hogar. Deserción de

departamento.				talentos a falta de ingresos.
5. Falta de continuidad en procesos y programas deportivos.	0.10	2.4	0.24	Cambio de personal o administración, con el gobernador de turno.
<b>Calificaciones totales.</b>	1.00		3.2	

**Fuente.** Elaboración propia

La calificación ponderada de INDERVALLE en lo que respecta a los factores internos es de 3.2 lo que se traduce como el valor promedio en comparación con otras entidades, en la que máxima es 5 y la mínima es 1.

**Tabla 3 IFAS**

<b>Factores internos</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Fortalezas</b>				
1. Estrategia Valle Oro Puro.	0.13	4.5	0.58	Reactivación del liderazgo deportivo, y orgullo por defender el departamento.
2. Cultura corporativa bien establecida.	0.05	4.0	0.20	Los deportistas, entrenadores y áreas administrativas reconocen y trabajan con orgullo por un mismo objetivo.
3. Semilleros deportivos en el departamento.	0.10	4.0	0.40	Se trabaja con talentos jóvenes para el deporte en diferentes disciplinas.
4. Programas y políticas de apoyo permanente a deportistas.	0.15	3.5	0.52	Se establecen *sueldos a partir del rendimiento del deportista. *Se cubre seguridad social del deportista y su familia.
5. Infraestructura deportiva.	0.10	4.3	0.43	Espacios óptimos para los deportistas y entrenadores. Preparación y competencias.

<b>Debilidades</b>				
1. Dependencia de recursos públicos.	0.15	2.0	0.30	Fuentes de financiación limitadas. Déficit de recursos y retrasos en pagos.
2. Carencia de medios económicos para el apoyo de participación a deportistas en todas sus competencias.	0.07	2.5	0.17	Priorización de inversión por presupuestos ajustados, jóvenes no obtienen apoyos de dinero para participar en competencias de fogueo nacionales e internacionales.
3. Menor asignación de presupuesto por parte de la nación con respecto a otros departamentos.	0.08	2.1	0.17	INDERVALLE recibe menos ingresos por parte del Sistema General de Participaciones en comparación a su competencia, en razón al número de población (DANE) y extensión geográfica.
4. Demasiada tramitología.	0.05	2.5	0.12	Demoras en los procesos, duplicidad de funciones.
5. Poco apoyo de empresas privadas.	0.12	2.0	0.24	Bajo posicionamiento de Indervalle a nivel regional y nacional en la comunidad empresarial.
<b>Calificaciones totales.</b>	<b>1,00</b>		<b>3.13</b>	

**Fuente.** Elaboración propia

La calificación ponderada de INDERVALLE en lo que respecta a los factores externos es de 3.13 lo que se traduce como el valor promedio en comparación con otras entidades, en la que máxima es 5 y la mínima es 1.

#### **11.4 Análisis e interpretación de la información.**

La dependencia de INDERVALLE con los fondos del estado involucra un condicionamiento acorde a la voluntad política del gobernante de turno, lo que se traduce en que su óptimo funcionamiento pende de la destinación y el presupuesto que se otorgue desde el Gobierno Nacional y la Gobernación del Valle.

Actualmente desde el departamento se cuenta con un gerente del deporte y una gobernadora involucrados con la recuperación del liderazgo deportivo, es así que dentro de su plan de gobierno crearon la estrategia “Valle Oro Puro” que involucra el acompañamiento y apoyo a los deportistas que representan al Valle del Cauca, la creación de nuevos escenarios deportivos y recuperación de otros, la apertura de la Villa Deportiva en la ciudad de Cali, Semilleros Deportivos para el desarrollo de nuevos talentos, así como becas estudiantiles y sueldos a deportistas que han sacado en alto la bandera del departamento. Todo lo anterior ha permitido soñar con lograr un buen desempeño en el presente año en los Juegos Deportivos Nacionales Bolívar 2019.

La asignación del presupuesto por parte del Sistema General de Participaciones a entidades que rigen el deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre en los municipios del departamento es menor en comparación a otros departamentos. Lo que es una desventaja para el Valle del Cauca. En ese sentido sus ingresos también se limitan a la destinación por parte del Estado y las variables que usan para la asignación (Población, cantidad de municipios, explotación de recursos, etc.).

Al no contar con asociados privados INDERVALLE se limita a establecer su funcionamiento, programas y destinación de recursos, de acuerdo a lo que los impuestos, la Gobernación y el Estado le resuelvan; Siendo el 2019, el año que se realizan dos los eventos deportivos más importantes para el departamento, los Juegos Departamentales en Buenaventura



y los Nacionales en Bolívar, ha obligado a la entidad primar su presupuesto en función de estos, lo que no ha permitido patrocinar a los deportistas en todos los eventos de fogueo de las diferentes ligas.

## 12. Análisis Prospectivo

### 12.1 Identificación Actores de Cambio.

**Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS).** Se resumen los factores estratégicos combinando las matrices anteriores, tomando los diez de mayor calificación. Se pretende por medio de la matriz SFAS resumir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para reflejar la prioridad de cada factor en la institución; en resultado se aplica esta matriz como un elemento viable para la escogencia de las variables con mayor peso para la entrada de la herramienta de análisis estructural MICMAC.

Tabla 4 Matriz SFAS

Factores estratégicos.	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Duración		
				Corto	Mediano	Largo
<b>O1</b> Implementación del proyecto de ley Tasa Pro deporte.	0.10	3.7	0.37		<b>X</b>	
<b>O2</b> Eventos deportivos para conocer o desarrollar talentos del departamento.	0.05	4.0	0.20	<b>X</b>		
<b>O3</b> Coldeportes nuevo Ministerio del Deporte.	0.10	3.0	0.30		<b>X</b>	
<b>A1</b> Falta de continuidad en procesos y programas deportivos.	0.15	2.4	0.36			<b>X</b>
<b>A2</b> Reducción del presupuesto nacional al deporte de Colombia. Año 2020.	0.15	4.0	0.60		<b>X</b>	
<b>F1</b> Estrategia Valle Oro Puro.	0.10	4.5	0.45	<b>X</b>		
<b>F2</b> Programas y políticas de apoyo permanente a deportistas.	0.10	3.5	0.35	<b>X</b>		
<b>F3</b> Semilleros deportivos en el departamento.	0.05	4.0	0.20	<b>X</b>		
<b>D1</b> Dependencia de	0.15	2.0	0.30	<b>X</b>		

recursos públicos.					
<b>D2</b> Menor asignación de presupuesto por parte de la nación con respecto a otros departamentos.	0.05	2.1	0.10		<b>X</b>
<b>Calificaciones totales.</b>	1,00		3.23		

**Fuente.** Elaboración propia

## 12.2 Taller. Variables estratégicas.

**Selección de las variables para la herramienta MICMAC.** De acuerdo a los valores ponderados del DOFA, se escogen las 10 variables de más peso para la entrada de la herramienta MICMAC.

**Tabla 5** Variables de entrada para el MICMAC

<b>N.</b>	<b>Nombre largo</b>	<b>Nombre corto</b>	<b>Descripción</b>
1	Tasa Pro Deporte.	TPD	Más recursos y autonomía para el deporte del departamento.
2	Eventos Deportivos.	ED	Torneos o eventos que permiten conocer y desarrollar nuevos talentos.
3	Ministerio del Deporte.	MD	Mayor autonomía y gestión de presupuestos para los departamentos y el funcionamiento de los INDER.
4	Continuidad en Procesos y Programas.	CPP	Cambio de gobierno implica esperar la voluntad política del mismo para continuar con los programas establecidos.
5	Reducción de Presupuesto.	RP	2020 se pretende reducir el presupuesto para el deporte colombiano en un 12%
6	Valle Oro Puro.	VOP	Programa del departamento para alcanzar el liderazgo deportivo.
7	Deportista Apoyado.	DA	Programas y políticas de apoyo permanente a deportistas.
8	Semilleros Deportivos.	SD	Se trabaja con talentos jóvenes para el deporte en diferentes disciplinas.
9	Dependencia del Estado.	DE	El funcionamiento de INDERVALLE depende de la destinación de recursos por parte del sector público.

10	Menor asignación de presupuesto.	MAP	En comparación a sus rivales directos.
----	----------------------------------	-----	--

**Fuente.** Elaboración propia

**Descripción de relaciones entre las variables.** Se da entrada a las variables en el programa con la intención de encontrar la relación de influencia entre las variables, el programa da los rangos para la calificación de estas, en el que 0 es nulo, 1 es débil, 2 es media, 3 es fuerte y la P, es potencial. Como resultado se presenta la siguiente.

	1: TPD	2: ED	3: MD	4: CPP	5: RP	6: VOP	7: DA	8: SD	9: DE	10: MAP
1: TPD	0	2	0	3	3	3	3	2	3	1
2: ED	2	0	3	1	3	1	1	1	3	2
3: MD	0	3	0	2	3	3	3	3	3	0
4: CPP	3	1	2	0	3	3	3	2	3	1
5: RP	3	3	3	3	0	3	3	3	3	1
6: VOP	3	1	3	3	3	0	3	3	3	1
7: DA	3	1	3	3	3	3	0	2	3	1
8: SD	2	1	3	2	3	3	2	0	3	1
9: DE	3	3	3	3	3	3	3	3	0	2
10: MAP	1	2	0	1	1	1	1	1	2	0

@ LIPSOR-EPITA-MICMAC

**Ilustración 2** Matriz estructural de variables.

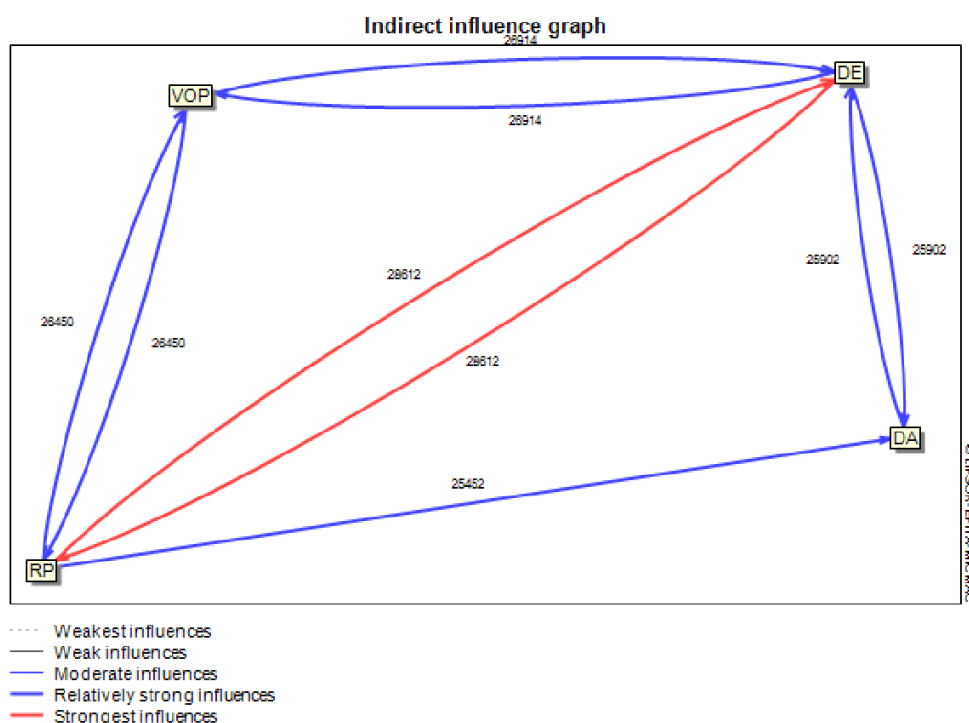
**Fuente.** Elaboración propia en software LIPSOR - EPITA - MICMAC

Se presenta en la figura 2 las características de la matriz estructural de variables; en esta se enseña la cantidad de calificaciones correspondientes a los 0, 1, 2, 3 y P.

INDICADOR	VALOR
Tamaño de Matriz	10
Número de interacciones	3
Número de Ceros	14
Número de Unos	20
Número de Dos	14
Número de Tres	52
Números de P	0
Total	86
Tasa de Relleno	86%

**Ilustración 3 Características de la matriz.**

**Fuente.** Elaboración propia en software LIPSOR - EPITA – MICMAC

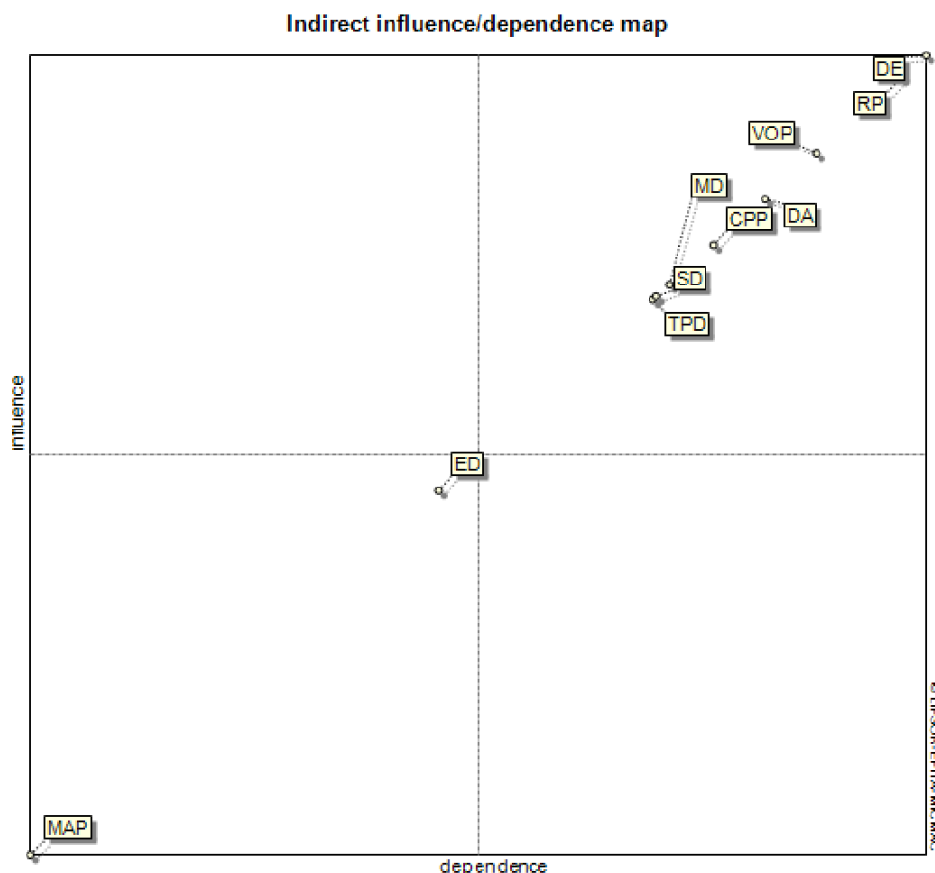


**Ilustración 4 Relación indirecta entre variables motrices y dependientes.**

**Fuente.** Elaboración propia en software LIPSOR - EPITA - MICMAC

Se presenta el mapa que trata sobre el cómo se relacionan las variables entre sí, y cuáles tienen mayor influencia en INDERVALLE. Dando como resultado el cómo se encuentra en la actualidad. Esto se traduce en que la reducción del presupuesto para el deporte tiene una fuerte influencia con la dependencia del estado, que a su vez se refleja en una influencia relativamente fuerte en la estrategia Valle Oro Puro como el apoyo a los deportistas.

**Identificación de las variables clave.** El software otorga un gráfico que trata de las variables del sistema de estudio correspondiente a la influencia y dependencia de estas. Esto permite una lectura acorde a la disposición en que se encuentran las variables en el plano.



**Ilustración 5** Plano de influencia / dependencia indirecta.

**Fuente.** Elaboración propia en software LIPSOR - EPITA - MICMAC

**El eje de la estrategia. Conclusiones del MICMAC aplicada a INDERVALLE.** Una vez se realiza la exportación de la gráfica desde el programa, se hace una bisectriz desde la esquina inferior izquierda hasta la superior derecha. Se escogen las cinco primeras variables claves del cuadrante superior derecho de la matriz de influencias directas; ya que son las de mayor influencia y dependencia en el sistema, lo que las convierten en variables volátiles, que de no enfocarse en ellas afectarán a la Institución. Las variables que se concluyen para el estudio prospectivo son las siguientes:

- **V1: Dependencia del Estado.** El funcionamiento de INDERVALLE depende de la destinación de recursos por parte del Estado.

- **V2: Reducción de Presupuesto.** 2020 se pretende reducir el presupuesto para el deporte colombiano en un 12 %
- **V3: Valle Oro Puro.** Subprograma del departamento para alcanzar el liderazgo deportivo.
- **V4: Deportista Apoyado.** Programas y políticas de apoyo permanente a deportistas.
- **V5: Continuidad en Procesos y Programas.** Cambio de gobierno implica esperar la voluntad política del mismo para continuar con los programas establecidos.

### 12.3 Taller. Método MACTOR.

**Fase 1. Identificación de actores sociales.** Teniendo en cuenta la aplicación del método de actores, objetivos y relaciones de fuerza MACTOR; se presenta el listado de actores (tabla 6), que afectan el desarrollo de los procesos de gestión, y operaciones para que el Valle del Cauca logre el objetivo de ser líder deportivo a nivel nacional.

**Tabla 6** Listado de Actores involucrados.

<b>Actor</b>	<b>Título largo</b>	<b>Descripción</b>	<b>MACTOR</b>
A1	Indervalle	Entidad encargada de contribuir a la formación integral de la práctica del deporte, la educación física y la recreación del Valle del Cauca.	Inder
A2	Ministerio del Deporte	Ministerio que tiene como objetivo formular, coordinar, adoptar, dirigir y ejecutar la política pública, planes, programas y proyectos en materia del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física, para promover el bienestar, la calidad de vida, así como contribuir a la salud pública, a la educación, a la cultura, a la cohesión social, a la conciencia nacional y a las relaciones internacionales, a través de la participación de los actores públicos y privados.	MinDepor
A3	Gobierno Nacional		GobNa
A4	Gobernación del Valle	Establecimiento público que sirve a la comunidad, en busca de promover y garantizar la prosperidad general y el mejoramiento de la	GobValle

		calidad de vida de quienes habitan en el departamento.	
A5	Institutos y secretarías del deporte Municipales (Valle del Cauca)	Organismos que se encargan ofertar en los municipios, programas y escenarios que permitan fomentar el deporte y la recreación de sus habitantes.	InSeMu
A6	Sector Privado	Actores productivos ajenos al sector público.	SecPriv
A7	Ligas y Asociaciones Deportivas, Vallecaucanas	Agremiaciones de deportistas y entrenadores, organizados de manera específica por similitud deportiva agrupando a los diferentes clubes deportivos.	LAD

**Fuente.** Elaboración propia.

**Nota.** En el anexo 1 se presentan los recursos movilizados de cada actor para la consecución del liderazgo deportivo por parte del Valle del Cauca.

**Fase 2. Listado de retos estratégicos y objetivos asociados.** Se busca generar el listado de retos y objetivos asociados de los actores en relación con las variables claves identificadas en el análisis estructural.

**Tabla 7** Listado de retos estratégicos y objetivos asociados a cada Actor.

<b>Retos estratégicos</b>	<b>Objetivos estratégico</b>	<b>Descripción</b>
<b>R1: Competitividad</b>	<b>O1</b> Hacer del Valle del Cauca líder deportivo en Colombia.	<b>VaLiDe</b> Recuperar el liderazgo deportivo del Valle del Cauca a nivel nacional.
	<b>O2</b> Facilitar el intercambio de información entre organismos.	<b>InterOrg</b> Intercambio de casos de éxito, para estudio y posibles usos dentro de las organizaciones.
	<b>O3</b> Invertir en deporte.	<b>ID</b> Inversión en Implementación deportiva, técnicos capacitados, incentivos, infraestructura deportiva



<b>R2: Deportistas y entrenadores.</b>	<b>O4</b>	Apoyar a quienes representan el departamento a nivel deportivo.	<b>APer</b>	Incentivos a deportistas y entrenadores sobresalientes. Dar respaldo a los deportistas y entrenadores para que no salgan a representar otros departamentos.
	<b>O5</b>	Evitar la migración de los representantes a otros departamentos.	<b>EMD</b>	Desarrollo de procesos de formación para captación de nuevos y futuros talentos.
	<b>O6</b>	Promover espacios de participación a actores sociales en el deporte y la recreación.	<b>EsParAc</b>	Acceso a financiamiento permanente. Se ayuda de forma esquemática y modular el desarrollo de los procesos de identificación, preparación, evaluación y programación de los Proyectos de Inversión.
<b>R3: Financiación.</b>	<b>O7</b>	Garantizar fuentes de financiación para un óptimo funcionamiento.	<b>FFina</b>	Con el apoyo del sector privado se desarrollan proyectos que permitan la masificación y continuidad de los procesos deportivos dentro del Sistema Nacional del Deporte.
	<b>O8</b>	Inscribir proyectos de inversión ante la Dirección Nacional de Planeación (DNP) y el Sistema General de Regalías (SGR), empleando la Metodología General Ajustada (MGA)	<b>PIDS</b>	
	<b>O9</b>	Gestionar una alianza público-privada.	<b>APP</b>	

<b>R4: Visibilización.</b>	<b>O10</b>	Posicionar la marca región.	<b>PMRE</b>	Lograr reconocimiento del departamento a nivel nacional.
	<b>O11</b>	Establecer alianzas estratégicas.	<b>ALES</b>	Asociar esfuerzos para obtener mejores resultados.

**Fuente.** Elaboración propia

**Fase 3. Posicionamiento a cada actor con respecto a cada objetivo. Matriz de Posiciones. MAO.** Para este paso se califica una nueva tabla que relaciona los actores y objetivos, esto para conocer la posición que el actor tiene sobre cada objetivo, dicha valoración puede ser positiva o negativa de acuerdo a su postura.

2MAO	ValIde	InterOrg	ID	APER	EMD	ESPAIAC	FFina	PIDS	APP	PMRE	ALES
Inder	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3
MinDepor	0	2	4	4	0	4	4	0	3	0	3
GobNa	0	1	2	3	0	4	3	0	2	0	3
GobValle	4	2	2	3	4	4	4	3	3	4	3
InSeMu	3	2	3	1	3	4	4	3	3	2	3
SecPriv	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	2
LAD	4	3	4	4	4	0	0	4	2	2	4

©LIPSOR-EPITA-MACTOR

**Ilustración 6** Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

**Fuente.** Elaboración propia en software LIPSOR - EPITA - MACTOR

Se pretende de forma puntual establecer el grado de convergencia o divergencia inicial entre los actores intervinientes y los objetivos específicos planteados. Es así, después de dar valoración a los actores con respecto a los objetivos (+1 = Si el actor está a favor del objetivo, -1 = Si el actor está en contra del objetivo, 0 = Si el actor es indiferente al objetivo) se presenta la siguiente.

1MAO	ValIde	InterOrg	ID	APer	EMD	EsParAc	FFina	PIDS	APP	PMRE	ALES	Suma absoluta
Inder	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
MinDepor	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	7
GobNa	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	7
GobValle	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
InSeMu	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
SecPriv	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	3
LAD	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	6
Número de acuerdos	4	6	6	7	4	5	5	4	7	4	7	
Número de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Número de posiciones	4	6	6	7	4	5	5	4	7	4	7	

©LIPSOR-EPITA-MACTOR

Ilustración 7 Matriz de posiciones simple de actores sobre objetivos (1MAO)

**Fuente.** Elaboración propia en software LIPSOR - EPITA - MACTOR

**Fase 4. Identificación de objetivos prioritarios por actor.** Es aquí, donde se identifican los objetivos prioritarios por cada actor y sus relaciones (convergentes y divergentes) con otros actores.

3MAO	ValIde	InterOrg	ID	APer	EMD	EsParAc	FFina	PIDS	APP	PMRE	ALES	Mobilizacion
Inder	3,7	1,9	3,7	2,8	3,7	3,7	3,7	2,8	2,8	3,7	2,8	35,3
MinDepor	0,0	2,7	5,5	5,5	0,0	5,5	5,5	0,0	4,1	0,0	4,1	32,7
GobNa	0,0	2,5	4,9	7,4	0,0	9,9	7,4	0,0	4,9	0,0	7,4	44,4
GobValle	5,7	2,8	2,8	4,2	5,7	5,7	5,7	4,2	4,2	5,7	4,2	50,9
InSeMu	1,0	0,7	1,0	0,3	1,0	1,4	1,4	1,0	1,0	0,7	1,0	10,5
SecPriv	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LAD	2,0	1,5	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0	2,0	1,0	1,0	2,0	15,1
Número de acuerdos	12,3	12,0	19,9	22,2	12,3	26,0	23,6	10,0	18,0	11,0	21,5	
Número de desacuerdos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Grado de mobilizacion	12,3	12,0	19,9	22,2	12,3	26,0	23,6	10,0	18,0	11,0	21,5	

©LIPSOR-EPITA-MACTOR

Ilustración 8 Matriz de posiciones evaluadas de orden 3 (3MAO)

**Fuente.** Elaboración propia en software LIPSOR - EPITA - MACTOR

De esta matriz se puede resaltar que es el objetivo seis ‘Promover espacios de participación a actores sociales en el deporte y la recreación’ es el que cuenta con mayor

posibilidad de realizarse acorde a la postura de los actores, y es el Sector Privado el actor que menos se moviliza debido a su característica de independiente.

### Fase 5. Análisis de influencias entre actores. Matriz de influencias directas (MID)

Una vez establecidos los actores y objetivos, se pasa primero a describir las influencias directas que los actores tienen entre sí; es aquí, donde se da calificación de 0 a 4 para la importancia que ejerce un actor sobre otro, donde 0 = A no tener influencia, 1 = Influencia en los procesos, 2 = Influencia en los proyectos, 3 = Influencia en la misión, 4 = El actor puede cuestionar la existencia del otro actor. Para el estudio se realiza la figura cinco en la que se da calificación a los diferentes actores.

MID	Inder	MinDepor	GobNa	GobValle	InSeMu	SecPriv	LAD
Inder	0	2	2	3	2	1	3
MinDepor	4	0	0	2	4	2	2
GobNa	4	4	0	3	3	3	2
GobValle	4	2	3	0	2	1	4
InSeMu	3	0	0	1	0	1	1
SecPriv	0	0	0	0	0	0	0
LAD	3	0	0	2	2	0	0

©LIPSOR-EPITA-MACTOR

Ilustración 9 Matriz de influencias directas.

**Fuente.** Elaboración propia en software LIPSOR - EPITA - MACTOR

**Matriz de influencias directas e indirectas. (MIDI)** Suministrados los datos, se pasa a evaluar los valores en MIDI siendo un indicador para establecer las influencias directas e indirectas que tienen los actores entre sí.

1. El grado de influencia directa e indirecta de cada actor (Ii, sumando filas).
2. El grado de dependencia directa e indirecta de cada actor (Di, sumando columnas).

MIDI	Inder	MinDepor	GobNa	GobValle	InSeMu	SecPriv	LAD	Ii
Inder	12	6	5	10	10	7	11	49
MinDepor	11	4	4	8	10	5	8	46
GobNa	16	8	5	11	13	8	11	67
GobValle	14	7	5	11	11	8	12	57
InSeMu	5	3	3	5	4	3	5	24
SecPriv	0	0	0	0	0	0	0	0
LAD	7	4	4	6	6	3	6	30
Di	53	28	21	40	50	34	47	273

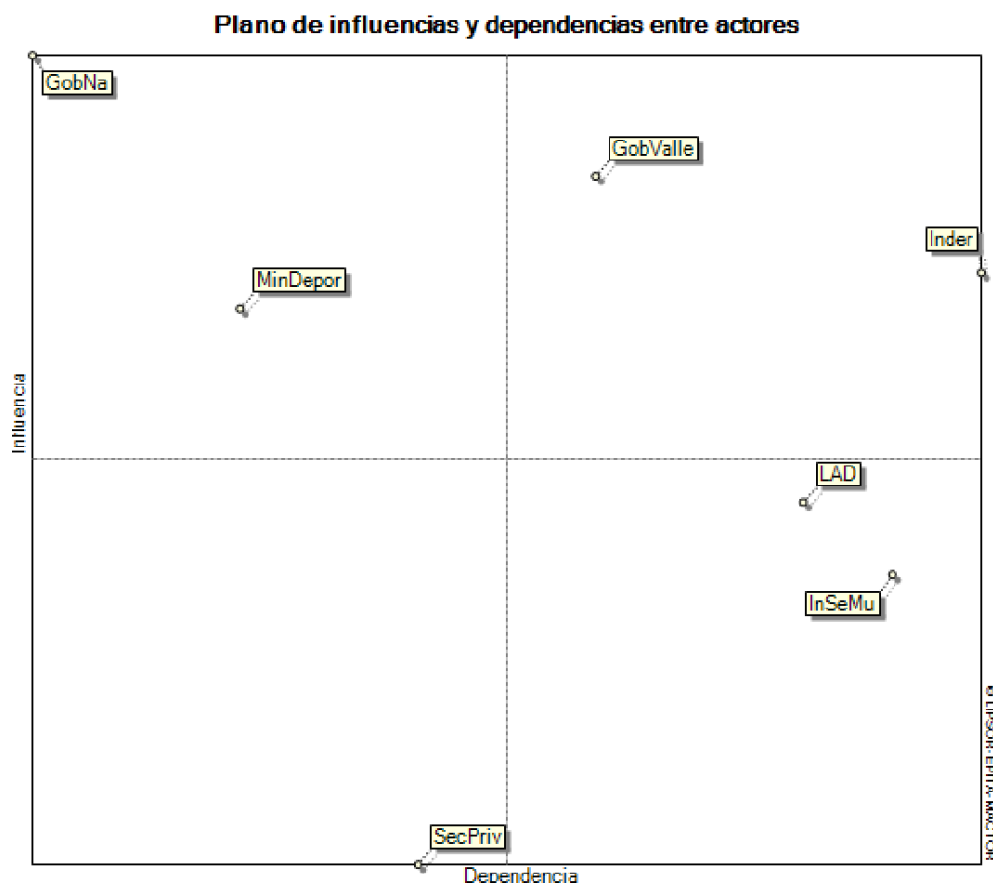
©LIPSOR-EPITA-MACTOR

**Ilustración 10 Matriz de posiciones simples (MIDI)**

**Fuente.** Elaboración propia en software LIPSOR - EPITA - MACTOR

La lectura sobre esta matriz, indica que el actor Indervallo es quien tiene sus objetivos más dependientes con respecto a la postura de otros actores. Y es el actor Gobierno Nacional quien condiciona a la mayoría de miembros.

**Plano de influencias y dependencias entre actores.** El resultado de este, se genera automáticamente por el programa, una vez establecidos los valores en la matriz de influencias directas (MIDI), otorgando una representación gráfica (figura 7) de las posiciones de los actores respecto a las influencias y dependencias de los actores.



**Ilustración 11** Plano de influencias y dependencias entre actores.

**Fuente.** Elaboración propia en software LIPSOR - EPITA - MACTOR

La gráfica posiciona al Gobierno Nacional junto con el Ministerio del Deporte en la zona de mayor poder dentro del sistema, siendo el primero quien financia o influye en gran parte de los proyectos de los demás actores.

En el segundo cuadrante se ubica la Gobernación del Valle e Indervalles, en donde la influencia y dependencia es alta, haciéndolos actores conflicto, donde influyen en el compartimiento del sistema, pero así mismo dependen de otros actores. Lo que les causa una gran incertidumbre, puesto que la ausencia de un actor importante podría afectar el funcionamiento de estos, llevándolos a conflictos.

En el tercer cuadrante se encuentra las Ligas y Asociaciones Deportivas vallecaucanas, e Institutos y Secretarías del Deporte Municipales (Valle del Cauca) siendo actores que son afectados por el sistema y presentan una alta dependencia dentro del mismo.

El cuarto cuadrante está el Sector Privado quien es un actor independiente y se involucra muy poco en el funcionamiento del sistema.

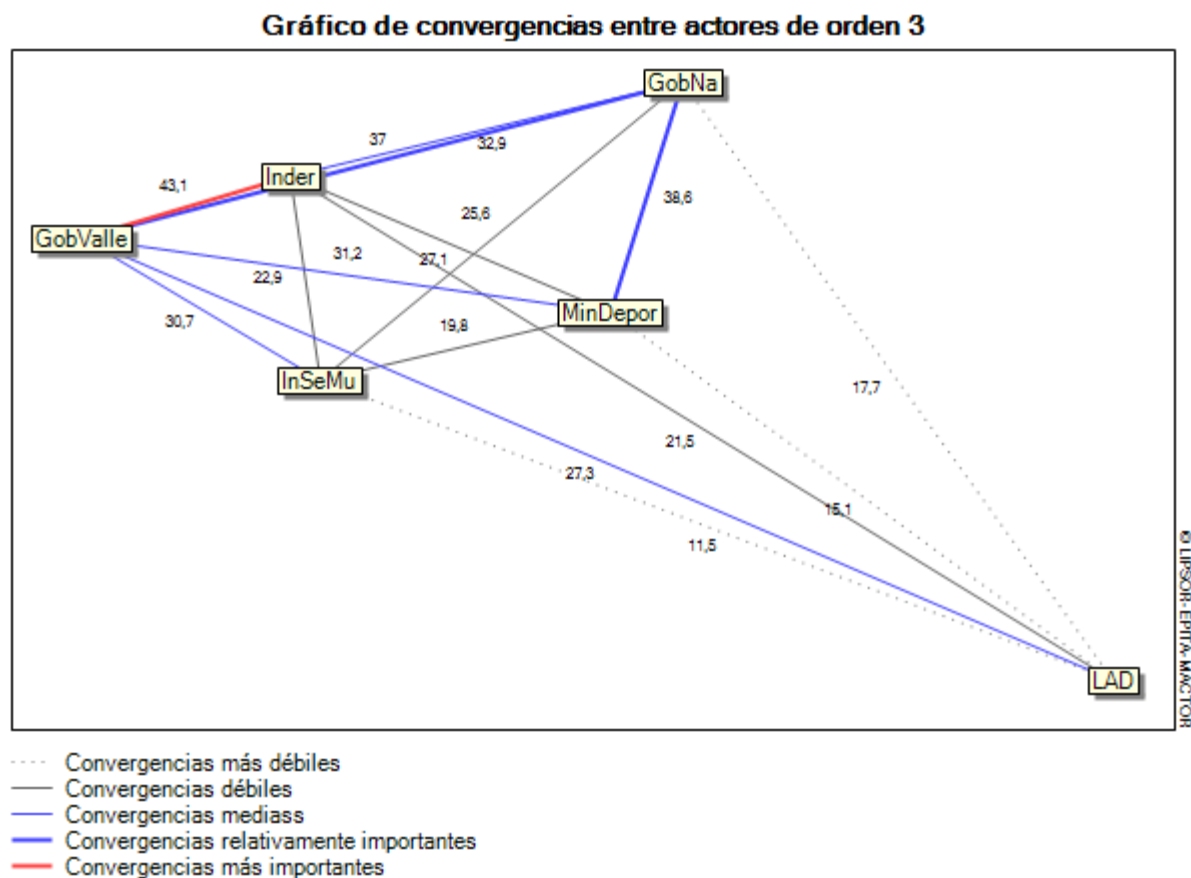
**Fase 6. Relaciones de fuerza convergencias y de divergencias entre actores.** Se busca establecer los actores que podrían considerar alianzas o serían conflictivos para la realización de ciertos proyectos u objetivos en torno al VaLiDe.

3CAA	Inder	MinDepor	GobNa	GobValle	InSeMu	SecPriv	LAD
Inder	0,0	27,1	32,9	43,1	22,9	0,0	21,5
MinDepor	27,1	0,0	38,6	31,2	19,8	0,0	15,1
GobNa	32,9	38,6	0,0	37,0	25,6	0,0	17,7
GobValle	43,1	31,2	37,0	0,0	30,7	0,0	27,3
InSeMu	22,9	19,8	25,6	30,7	0,0	0,0	11,5
SecPriv	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LAD	21,5	15,1	17,7	27,3	11,5	0,0	0,0
Número de convergencias	147,4	131,7	151,8	169,3	110,4	0,0	93,1
Grado de convergencia (%)	0,0						

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

**Ilustración 12** Convergencias valoradas ponderadas de objetivos entre actores.

**Fuente.** Elaboración propia en software LIPSOR - EPITA - MACTOR



**Ilustración 13** Gráfico de convergencia entre actores de orden 3

**Fuente.** Elaboración propia en software LIPSOR - EPITA - MACTOR

**Fase 7. Recomendaciones estratégicas.** De acuerdo con los resultados obtenidos en la gráfica, la convergencia más importante es la de Gobernación del Valle e Indervalle, y por esa línea existen otras convergencias relativamente importantes como la del Gobierno Nacional con Indervalle, el Ministerio del Deporte y la Gobernación del Valle, los Institutos y Secretarías del Deporte Municipales tienen una convergencia media con la Gobernación del Valle, y las Ligas y Asociaciones Deportivas, vallecaucanas tienen una similar, aunque más alejada con la Gobernación. Por otro lado, el Gobierno Departamental y el Nacional agrupan la mayor cantidad de convergencias en el sistema 169,3 y 151,8 respectivamente.



El programa dentro del mismo método no establece divergencias entre los actores, lo que se traduce, en que todos están relacionados en algún grado.

Con esta fase se reconoce que GobValle y GobNa juegan un papel importante dentro del juego de actores, esto debido a que ambos tienen mayor grado de convergencia, Ahora bien, siendo GobNa un actor de poder, lo posiciona como un actor clave, que debe ser buscado por los demás para poder concretar objetivos comunes; para el caso de GobValle es un actor con alto poder, pero con alto grado de dependencia, lo que lo convierte en un punto clave, ya que depende en gran medida de los recursos de otros actores, lo mismo aplica para Inder, ya que parte de su funcionamiento obedece de lo que se posibiliten terceros.

Sobre la relación más fuerte, se establece que se genera entre Inder y Gobvalle, lo que traduce, en que el primero podría utilizar al segundo para apoyarse con otros actores, con los cuales este último tiene mayor influencia, lo anterior para poder alcanzar objetivos específicos que conlleven al objetivo ValiDe.

Aunque la calificación dentro de esta fase para SecPriv fue de cero en todos los aspectos, puede llegar a ser un actor importante gracias a su posición dentro de los actores independientes, podría convertirse en un posible socio, esto, desde la óptica de relacionarse con ciertos recursos. Conocimiento, financiamiento, respaldo e imagen.

#### **12.4 Taller. Diseño de escenarios de futuro.**

Retomando las 5 variables identificadas en el análisis estructural MICMAC, se realiza la construcción de las hipótesis de futuro, y mediante un cuestionario a expertos (anexos 2 - 4); se les pregunta sobre la probabilidad de las mismas (probabilidad simple). Y en ese sentido se les pide respuesta sobre la posibilidad con las demás, si una de ellas llegara o no a suceder, dado a

que está condicionada positivamente y luego negativamente, por otras variables (posibilidad condicional).

**Construcción de escenarios con las categorías de variables.** Hipótesis de futuro (tabla 8 y 9) que permitirán poner en contexto a los expertos para la realización con éxito del sondeo.

**Tabla 8** Elaboración de la tabla de variables e hipótesis caso INDERVALLE

Variable	Evento	Horizonte	Hipótesis de futuro	Situación actual
Dependencia del Estado.	H1		Se fortalezca la gestión para la adquisición de recursos desde el gobierno nacional, logrando tener un presupuesto de 300 mil millones para inversión.	Presupuesto de 23.mil millones son de recursos propios y operativos, y de inversión de 50 mil millones.
Reducción de Presupuesto .	H2		Siga la tendencia de reducción del presupuesto para el deporte en Colombia.	El Gobierno Nacional anunció que para el año 2020 se pretende recortar el presupuesto para el deporte colombiano en un 12 % Actualmente el gobierno departamental en su apuesta por posicionar al Valle del Cauca como potencia deportiva, ha creado el subprograma que le apuesta al deporte vallecaucano. “Valle Oro Puro”
Valle Oro Puro.	H3	Qué tan probable es que para el año 2027	Se siga apoyando financiera y políticamente, subprogramas que permitan buscar posicionar la imagen del departamento como potencia deportiva. El Valle del Cauca pueda	Actualmente se encuentra con un respaldo para dicho programa de 50.000 millones.
Deportista Apoyado.	H4		aumentar la destinación de recursos a \$98.000 millones, al programa “Deportista Apoyado”	El departamento cuenta con un gobernante que ha apostado con acciones políticas y financieras, por la creación de un programa en que el deporte es uno de los pilares para el Valle del Cauca.
Continuidad en Procesos y Programas.	H5		El gobierno departamental apueste con acciones políticas y financieras por el deporte vallecaucano.	

**Fuente.** Elaboración propia.

### Tratamiento datos generales.

Tabla 9 Relación de hipótesis

No.	Título largo	Título corto
H1	Fortalecer la gestión para la obtención de recursos desde el gobierno nacional.	FG
H2	Reducción de Presupuesto.	RP
H3	Apoyo a programas y subprogramas deportivos	APD
H4	Aumentar los recursos para “Deportista Apoyado”.	RDA
H5	Continuidad en Procesos y Programas.	CPP

**Fuente.** Elaboración propia.

Tabla 10 Lista de expertos. Caso Indervalle

Grupo	Nombre largo de experto	Nombre corto de experto	Peso
Grupo de Expertos.	José Miguel Estupiñán Gamboa	E1	1
	Jorge Luis Avendaño	E2	1
	Stevenson Montoya Marulanda	E3	1
	Daira Faisury Dorado	E4	1
	*Yesid Diago Álzate	E5	1

**Fuente.** Elaboración propia.

*\*Nota.* Los datos del experto número 5 al ser procesados en el software, presenta probabilidad de ser un resultado anómalo, por tal motivo en el procesamiento de las hipótesis, se excluye esta muestra.

**Probabilidades simples.** Se clasifican las probabilidades simples de cada uno de los expertos, de acuerdo a sus respuestas en los cuestionarios (anexo 2). Todas encontrándose entre los rangos de 0 a 1.

Tabla 11 Probabilidades simples experto 1

Hipótesis	Probabilidades
H1	0.7
H2	0.5
H3	0.9
H4	0.7
H5	0.7

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic prospective. Paris: UNESCO, 1993. Elaboración propia.

Tabla 12 Probabilidades simples experto 2

Hipótesis	Probabilidades
H1	0.5
H2	0.5
H3	0.9
H4	0.9
H5	0.9

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic prospective. Paris: UNESCO, 1993. Elaboración propia.

Tabla 13 Probabilidades simples experto 3

Hipótesis	Probabilidades
H1	0.9
H2	0.3
H3	0.7
H4	0.7
H5	0.7

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic prospective. Paris: UNESCO, 1993. Elaboración propia.

Tabla 14 Probabilidades simples experto 4

Hipótesis	Probabilidades
H1	0.7
H2	0.3
H3	0.9
H4	0.7
H5	0.7

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic prospective. Paris: UNESCO, 1993. Elaboración propia.

**Probabilidades condicionales (positivas).** Se clasifican las probabilidades simples de cada uno de los expertos que se recogieron con el instrumento que se presenta en el anexo 3. Todos se presentan entre un rango de 0 a 1, donde la diagonal principal de esta matriz se constituye de las probabilidades simples elegidas por cada experto. (Tablas 11 – 14)

**Tabla 15 Probabilidades condicionales si realización Experto 1**

Hipótesis	H1	H2	H3	H4	H5
H1	0.7	0.6	0.7	0.7	0.6
H2	0.6	0.5	0.6	0.7	0.6
H3	0.7	0.6	0.9	0.7	0.7
H4	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8
H5	0.7	0.6	0.7	0.8	0.7

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic prospective. Paris: UNESCO, 1993. Elaboración propia.

**Tabla 16 Probabilidades condicionales si realización Experto 2**

Hipótesis	H1	H2	H3	H4	H5
H1	0.5	0.5	0.8	0.8	0.9
H2	0.1	0.5	0.8	0.8	0.8
H3	0.9	0.2	0.9	0.9	0.9
H4	0.9	0.1	0.9	0.9	0.9

H5	0.9	0.1	0.9	0.9	0.9
----	-----	-----	-----	-----	-----

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic prospective. Paris: UNESCO, 1993. Elaboración propia.

**Tabla 17 Probabilidades condicionales si realización Experto 3**

Hipótesis	H1	H2	H3	H4	H5
H1	0.9	0.6	0.7	0.7	0.8
H2	0.7	0.3	0.6	0.7	0.8
H3	0.9	0.6	0.7	0.8	0.7
H4	0.8	0.6	0.7	0.7	0.7
H5	0.8	0.7	0.8	0.9	0.7

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic prospective. Paris: UNESCO, 1993. Elaboración propia.

**Tabla 18 Probabilidades condicionales si realización Experto 4**

Hipótesis	H1	H2	H3	H4	H5
H1	0.7	0.3	0.8	0.9	0.8
H2	0.4	0.3	0.5	0.3	0.5
H3	0.9	0.4	0.9	0.9	0.9
H4	0.9	0.2	0.8	0.7	0.8
H5	0.8	0.5	0.9	0.8	0.7

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic prospective. Paris: UNESCO, 1993. Elaboración propia.

**Probabilidades condicionales (negativas).** Se clasifican las probabilidades simples de cada uno de los expertos que se recogieron con el instrumento que se presenta en el anexo 4.

Todos entre rango de 0 a 1, en donde la diagonal de la matriz de probabilidades es igual a cero.

**Tabla 19 Probabilidades condicionales si-no Experto 1**

Hipótesis	H1	H2	H3	H4	H5
H1	0	0.2	0.2	0.1	0.3

H2	0.3	0	0.2	0.2	0.2
H3	0.4	0.2	0	0.3	0.3
H4	0.5	0.4	0.3	0	0.5
H5	0.7	0.3	0.3	0.5	0

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic prospective. Paris: UNESCO, 1993. Elaboración propia.

**Tabla 20 Probabilidades condicionales si-no Experto 2**

Hipótesis	H1	H2	H3	H4	H5
H1	0	0.9	0.1	0.2	0.3
H2	0.2	0	0.2	0.2	0.2
H3	0.4	0.9	0	0.4	0.5
H4	0.1	0.7	0.1	0	0.1
H5	0.5	0.6	0.1	0.2	0

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic prospective. Paris: UNESCO, 1993. Elaboración propia.

**Tabla 21 Probabilidades condicionales si-no Experto 3**

Hipótesis	H1	H2	H3	H4	H5
H1	0	0.4	0.5	0.5	0.3
H2	0.3	0	0.2	0.4	0.2
H3	0.3	0.5	0	0.2	0.3
H4	0.3	0.4	0.3	0	0.3
H5	0.2	0.4	0.2	0.2	0

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic prospective. Paris: UNESCO, 1993. Elaboración propia.

**Tabla 22 Probabilidades condicionales si-no Experto 4**

Hipótesis	H1	H2	H3	H4	H5
H1	0	0.8	0.4	0.4	0.1
H2	0.3	0	0.5	0.2	0.3

---

H3	0.2	0.8	0	0.3	0.1
H4	0.1	0.7	0.2	0	0.1
H5	0.2	0.8	0.3	0.3	0

---

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic prospective.

Paris: UNESCO, 1993. Elaboración propia.



## 12.5 Visualización e interpretación de respuestas. Matriz de Impacto Cruzado (SMIC – PROB - EXPERT)

**Calculo de los datos netos.** De acuerdo a cada hipótesis, se evalúa sobre el conjunto de expertos completo, la matriz arroja 32 escenarios posibles. Se presenta en la tabla 23 la matriz de escenarios con probabilidades netas, en la que se le seleccionaron del listado de escenarios (matriz de escenarios de probabilidades netas) aquellos en que su probabilidad acumulada corresponda al 80 %.

**Tabla 23 Matriz de escenarios de probabilidades netas.**

	<b>José Migue</b>	<b>Jorge Luis</b>	<b>Stevenson</b>	<b>Daira Fais</b>	<b>Expertos</b>
09 – 10111	0,136	0,398	0,233	0,454	0,305
01 – 11111	0,273	0,21	0,252	0,107	0,21
32 – 00000	0,273	0,143	0,228	0,166	0,202
17 – 01111	0,059	0,172	0	0,02	0,063
02 – 11110	0,073	0	0,012	0,037	0,03
03 – 11101	0,035	0	0,039	0,033	0,027

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic prospective.

(Adaptado por el software SMIC).

Se observa como la probabilidad de mayor promedio valorada por los expertos se le asigna al escenario 10111 (donde la segunda hipótesis “Reducción de Presupuesto” no ocurre) con una probabilidad de ocurrencia del 0.305.

Histograma de probabilidad des los escenarios (Expertos)

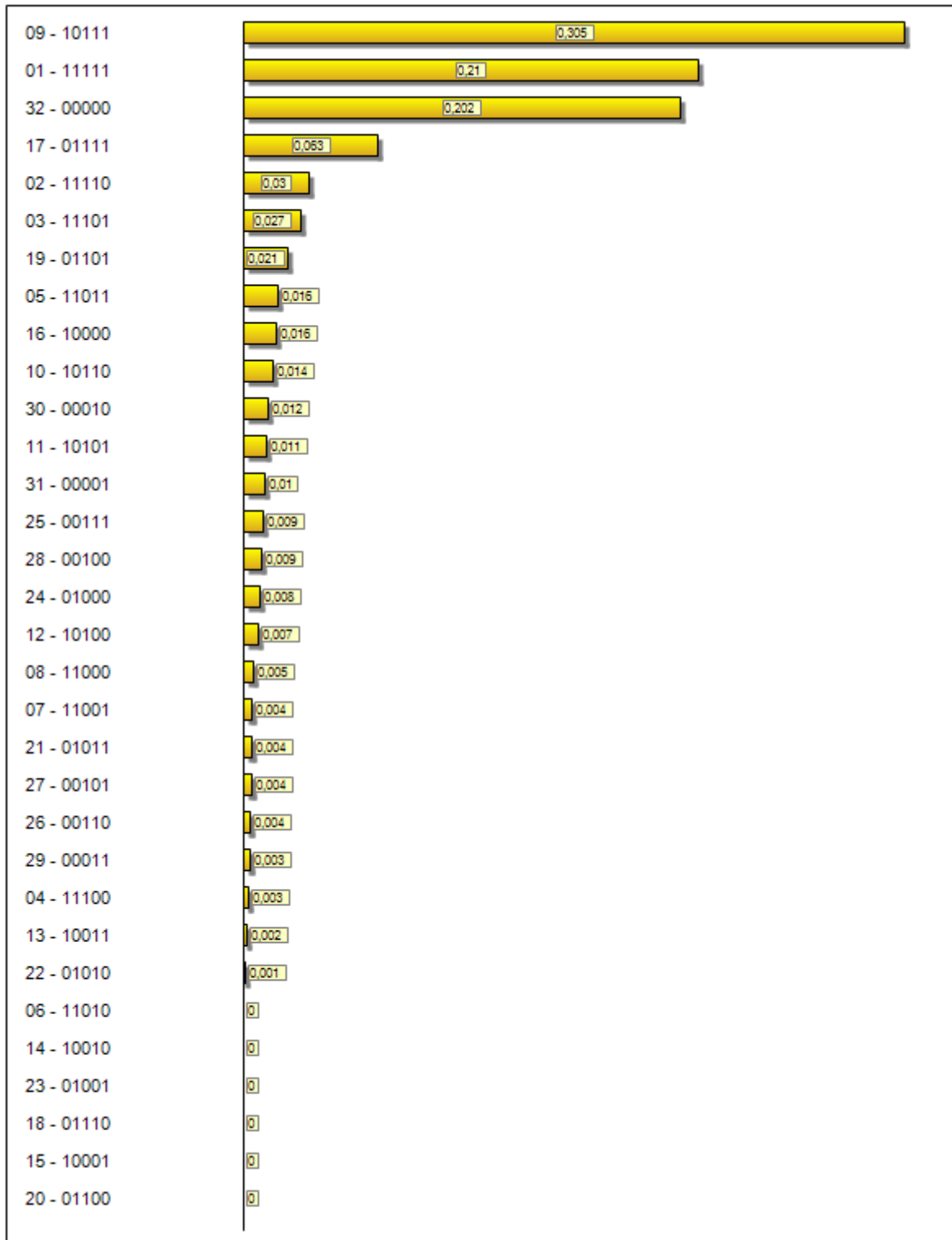


Ilustración 14 Histograma de los escenarios (Grupo de Expertos)

El histograma de los escenarios (Ilustración 14) en donde se ordena de mayor a menor correspondiente a la probabilidad promedio por los expertos para cada escenario, se muestra que el escenario 09 - 10111 es el más probable (Escenario tendencial), seguido del escenario 01-11111 en donde todas las hipótesis pueden ocurrir (Escenario apuesta).

### **Análisis de soluciones contrastadas (bajo la forma de matriz) – Vector de soluciones contrastadas.**

**Tabla 24** Matriz de escenarios con probabilidades en soluciones contrastadas.

	<b>Max S9</b>	<b>Max S1</b>	<b>Max S32</b>	<b>Max S17</b>	<b>Max S2</b>	<b>Max S3</b>	<b>Max S19</b>	<b>Max S5</b>
01 - 09 : 10111	0,335	0,273	0,325	0,335	0,335	0,327	0,298	0,319
02 - 01 : 11111	0,176	0,304	0,154	0,139	0,145	0,153	0,26	0,158
03 - 32 : 00000	0,226	0,128	0,243	0,243	0,238	0,229	0,202	0,241
04 - 17 : 01111	0,081	0	0,086	0,104	0,087	0,095	0,01	0,085
05 - 02 : 11110	0,051	0	0,055	0,044	0,055	0,047	0,028	0,046
06 - 03 : 11101	0,029	0	0,054	0,067	0,067	0,067	0	0,047

**Fuente.** Godet, Michael. From anticipation to action: A handbook of strategic

prospective. (Adaptado por el software SMIC).

### **12.6 Identificación del escenario tendencial y del escenario apuesta.**

**Tabla 25** Identificación de los escenarios

<b>Tipo de escenario</b>	<b>Observación</b>	<b>Identificación</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
Escenario tendencial	Se da solo en el contexto de que no siga la tendencia de reducción del presupuesto para el deporte colombiano.	09 – 10111	0,305
Escenario apuesta	Todas la hipótesis se cumplen.  Se debe ajustar el plan estratégico en torno al cumplimiento de este escenario.	01 – 11111	0,21

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.

**Escenario tendencial. “No se reduce el presupuesto para el deporte en Colombia”****10111**

*Causas, ¿Qué pasó por el camino?* El gobierno nacional hace un ajuste e incluso incrementa el presupuesto para el deporte en Colombia, a causa de los buenos resultados por parte de los deportistas que representan a la nación.

*Consecuencia o implicaciones de darse el escenario.* La estrategia de Indervalle y la Gobernación del Valle por el fortalecimiento de la gestión para obtener más recursos desde el gobierno nacional, surten frutos, y se logra obtener un presupuesto de \$300 mil millones para inversión, lo que permite apoyar los programas referentes a recuperar el liderazgo deportivo del departamento; se logran los recursos para destinación de \$98.000 millones para el apoyo de deportistas. Se crean políticas públicas en el departamento enfocadas en apoyar administrativa y financieramente los procesos y programas correspondientes al deporte vallecaucano. El Valle del Cauca es serio candidato a ser el líder a nivel nacional en deporte.

*Actividades a desarrollar dirigidos al mejoramiento de diseño del escenario tendencial.* Como estrategia de la actual gobernadora se ha contratado personal capacitado para la elaboración de proyectos en los diferentes métodos de financiación estatal, como lo es la inversión de recursos de Regalías.

**Escenario apuesta. “Todas las hipótesis se cumplen” 11111**

*Causas, ¿Qué pasó por el camino?* El gobierno nacional reduce el presupuesto para el deporte colombiano, pero desde el departamento del Valle se hacen todos los esfuerzos administrativos y políticos por seguir recuperando el liderazgo deportivo a nivel nacional, esto, enfocándose en apoyar y aumentar financieramente los recursos para los deportistas y programas que permitan la consecución de la meta trazada.

***Consecuencia o implicaciones de darse el escenario.*** Sin importar reducción global del presupuesto para el deporte desde la Nación, el departamento del Valle del Cauca se centra en el fortalecer la gestión para obtener más recursos desde el gobierno nacional, dicha estrategia genera sus frutos, y se logra obtener un presupuesto de \$300 mil millones para inversión, lo que permite apoyar los programas referentes a recuperar el liderazgo deportivo del departamento; se logran los recursos para aumentar la destinación de recursos a \$98.000 millones para el apoyo de deportistas. Se crean políticas públicas en el departamento enfocadas en apoyar administrativa y financieramente los procesos y programas correspondientes al deporte vallecaucano. El Valle del Cauca logra ser el más fuerte a nivel nacional en cuestión de deporte.

***Actividades a desarrollar dirigidos al mejoramiento de diseño del escenario tendencial.*** Para lograr lo que se establece en el escenario apuesta, es necesario que desde la Gobernación del Valle e Indervallo se enfoquen en buscar otros métodos de financiación de proyectos de inversión, con métodos de cofinanciación, para lograr resultados agradables ante el gobierno nacional.

### 13. Diseño del plan prospectivo y estratégico.

Establecido el escenario apuesta para Indervalle, es necesario cimentar el futuro. Para esto, se emplean una serie de estrategias y acciones, con respecto a los objetivos provenientes de las hipótesis del escenario “Todas las hipótesis se cumplen” 11111. Es así, que el plan estratégico propuesto en este aparte, se diseña con el fin de alcanzar ese escenario.

**Estrategia.** Fortalecimiento Presupuestal

**Objetivo estratégico.** Fortalecer la gestión para la obtención de recursos desde el gobierno nacional.

**Responsables.** Gobernación del Valle, DNP, Gerencia, Sub Gerencia Administrativa

Tabla 26 Objetivo estratégico, fortalecer la gestión ante el gobierno nacional.

Metas	Actividades	Acciones	Plan de seguimiento	Presupuesto
A corto. Tener un control riguroso sobre el presupuesto actual	Adquisición de software de gestión contable y administrativa	Implementar el software de gestión administrativa, para controlar los gastos y compromisos	% Cantidad de proyectos aprobados ante el gobierno nacional	\$350.000.000
A medio. Realizar estudios Técnicos, para desarrollos de plan de inversión	Elaboración de estudios previos y análisis del mercado.	Contratar personal técnico idóneo para la elaboración de documentos y estudios requeridos para la elaboración de proyectos	(Mínimo 40%, Medio 70%, Optimo 100%)	\$ 168.000.000
A largo. Elaborar constantemente e proyectos de inversión	Proyectar, elaborar, radicar proyectos de inversión	Inscribir y realizar seguimiento ante el DNP de los proyectos de inversión		\$70.000.000

**Fuente.** Elaboración propia.

**Estrategia.** Financiación mediante alianzas Publico Privadas

**Objetivo estratégico.** Adquirir métodos de financiación alternos al gobierno nacional.

**Responsables.** Gerencia, Sub Gerencia Administrativa, Asesor financiero,

**Tabla 27** Objetivo estratégico, Adquirir métodos de financiación alternos al gobierno nacional

<b>Metas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Acciones</b>	<b>Plan de seguimiento</b>	<b>Presupuesto</b>
A corto incrementar el aporte y donaciones del sector privado	Conseguir patrocinio del sector privado	Realizar programas de concientización en inversión por Responsabilidad Social Empresarial	% incremento presupuestal (Mínimo 20%, Medio 30%, Optimo 40%)	\$ 9.000.000
A medio. Asegurar inversión en el plan de desarrollo departamental	Incluir en el plan de desarrollo del Departamento la inversión en el deporte	Presentar, exponer y debatir ante la Asamblea Departamental la necesidad del apoyo del departamento		\$ 2.000.000
A largo, conseguir Fuente de financiación directa	Obtener Estampillas Pro deporte	Presentar proyecto de ley para que se apruebe las estampillas pro deporte que permita financiar los proyectos de inversión		\$60.000.000

**Fuente.** Elaboración propia.

**Estrategia.** Inversión en las bases deportivas

**Objetivo estratégico.** Apoyar a programas y subprogramas deportivos del departamento.

**Responsables.** Gerente, Sub gerente de Fomento, Sub gerente de Competición

Tabla 28 Objetivo estratégico, Apoyar programas y subprogramas deportivos del departamento.

Metas	Actividades	Acciones	Plan de seguimiento	Presupuesto
A corto. Lograr cobertura en proyectos de Hábitos y estilos de vida saludable	Socializar en la comunidad y direccionar un equipo de trabajo en los 42 municipios del departamento	Contratar equipo de profesionales que puedan guiar, dirigir y operar el programa de Hábitos de Estilos y Vidas Saludables		\$ 8.000.000.000
A medio. Concordar con los directores y secretarios del deporte en el territorio, sobre la importancia en la inversión en los proyectos	Cofinanciar los proyectos de los Imder y secretarías municipales	En la cofinanciación se destina el mismo valor por parte de la entidad al aporte del municipio para la ejecución de los proyectos	% cobertura departamental (Mínimo 20%, Medio 45%, Optimo 80%)	\$ 10.000.000.000
A largo. Crear y fortalecer el programa de Deportistas apoyados	Crear e implementar el programa de incentivos a deportistas de alto rendimientos	Desarrollar e implementar el sistema de escalafón por medallas obtenidas por los deportistas		\$ 5.500.000.000

**Fuente.** Elaboración propia.



**Estrategia.** Fortalecimiento del deportista de alto rendimiento

**Objetivo estratégico.** Aumentar los recursos para “Deportista Apoyado”.

**Responsables.** Gerencia, Secretaria General, Sub Gerencia de Competición

**Tabla 29** Objetivo estratégico, Aumentar los recursos para "Deportista Apoyado"

<b>Metas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Acciones</b>	<b>Plan de seguimiento</b>	<b>Presupuesto</b>
A corto. Generar políticas internas que aseguren los beneficios a los deportistas	Desarrollar las bases jurídicas que permita sostener el programa	Crear el decreto que reglamente el escalafón de Apoyo a deportistas y entrenadores	% recursos apropiados  (Mínimo 30%, Medio 50%, Optimo 100%)	\$ 7.000.000
A medio. Conseguir el respaldo político departamental	Presentar proyecto ante asamblea departamental	Asistir, participar y defender, el proyecto que contiene el programa de deportista apoyado en la asamblea, permitiendo la financiación.		\$ 13.000.000
A largo. Incrementar los recursos del programa de Deportista apoyado	Incorporación presupuestal de los recursos del programa	Generar los respectivos compromisos presupuestales relacionados con los deportistas beneficiados del programa		\$ 49.980.000.000

**Fuente.** Elaboración propia.

**Estrategia.** Política pública

**Objetivo estratégico.** Asegurar la continuidad en procesos y programas deportivos en el Valle del Cauca.

**Responsables.** Gobernación, Gerencia, Secretaria General.

**Tabla 30** Objetivo estratégico, Asegurar la continuidad en procesos y programas deportivos en el Valle del Cauca.

<b>Metas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Acciones</b>	<b>Plan de seguimiento</b>	<b>Presupuesto</b>
A corto. Elaboración del proyecto de política pública	Crear los marcos de referencia para los programas deportivos del Valle del Cauca	Identificación de la situación, potencialidad o problema a intervenir: valoración factores críticos	% Cantidad de proyectos aprobados ante el gobierno nacional	\$ 18.000.000
A medio. Selección de alternativas posibles	Selección de Alternativas	Decisión de política y Plan de Acción, para abordar los proyectos como política pública	(Mínimo Negado, Optimo Aprobado	\$ 0
A largo. Adopción De La Decisión	Implementación de las políticas públicas	Evaluación continua de las políticas públicas sobre el deporte, para optimizar los recursos y la implementación.		\$150.000.000.000
<b>Fuente.</b> Elaboración propia.				
<b>Total presupuesto</b>				\$ 224.177.000.000

## 14. Conclusiones

El plan prospectivo y estratégico, permite que la organización no solo viva el presente para dar resultados, si no que vaya más allá, y de manera pro activa construya su futuro, porque es la voluntad y las acciones las que otorgan las ventajas para prepararse ante las tendencias que marcan su sistema. Por tanto, es necesario conocer a profundidad el estado en que se encuentra INDERVALLE, es así, que desde la concepción de Wheelen y Hunger se realiza una auditoría estratégica para primero estudiar, su ambiente externo, en procura de identificar las amenazas y oportunidades que se encuentran en su entorno social, variables que deben ser analizadas para asumir una postura de anticipación y adaptación, ya que estas influyen en la toma de decisiones a largo plazo de la entidad.

Conociendo lo externo y siguiendo la idea de la auditoría, se centra el estudio en lo interno, es así que se enfocan los esfuerzos en analizar el ambiente de tareas de la organización, en donde se evalúa las fortalezas y debilidades de esta, dando como resultado las ventajas competitivas a sostener y para aprovechar, así como los correctivos a las debilidades que presenta.

Al finalizar la auditoría se resuelve entonces que el funcionamiento pleno de INDERVALLE, en cuanto a su estructura y misión, es condicionado por la voluntad política de quien gobierne, siendo la Nación o la Gobernación del Valle en su efecto. Se resuelve en dicho sentido que también existe una desventaja en cuanto a la asignación del presupuesto por parte del Sistema General de Participaciones, eso debido a las variables de asignación (Población, cantidad de municipios, explotación de recursos, etc.)

Conociendo esta situación, se busca en todo sentido enfrentar esta dependencia desde lo estratégico. Es claro que la meta es consolidar el liderazgo deportivo y sostenerlo a largo plazo,

pero ¿Cómo mejorar las oportunidades que tiene el departamento si igual el presupuesto es menor? Se piensa entonces, desde el enfoque prospectivo, el explorar las variables estratégicas obtenidas del DOFA para identificar las que son claves para la reflexión del futuro, por tanto, el uso del Análisis Estructural toma importancia en esta fase, ya que, desde la reflexión, permite profundizar el sistema para describirlo por medio de una matriz que otorga el programa MICMAC. Este método permitió relacionar 10 variables según su grado de influencia (débil, mediana, fuerte o potencial) para luego proseguir con la identificación de las variables claves, es importante destacar que estas son importantes para el desarrollo del plan estratégico, pensando en el escenario ideal para la organización. Ahora bien, dichas variables fueron cinco, y establece una relación directa entre la dependencia de los recursos públicos y los programas y subprogramas que maneja INDERVALLE para alcanzar el objetivo meta (recuperación del liderazgo deportivo).

En dicho sentido, la mayor preocupación que se da a nivel interno es la constante inestabilidad que da el depender de la postura política y la coyuntura en que se encuentra el país, para la continuidad de los procesos y programas que se tienen en la entidad, el 2020 es un año a tener en cuenta, ya que, desde presidencia se anunció la reducción de presupuesto correspondiente para el deporte.

Se presenta entonces el listado de retos estratégicos y objetivos asociados relacionados con las variables claves del MICMAC, junto con el listado de actores que afectan el desarrollo de gestión y operaciones de la institución. El resultado es el reconocimiento de que la Gobernación del Valle y el Gobierno Nacional son fundamentales dentro del juego de actores, ambos cuenta con la mayor convergencia, siendo el segundo un actor de poder, esto a que el estudio lo ubica en un sector en que debe ser buscado por los demás para el cumplimiento de objetivos asociados,

para el caso de la Gobernación, se visualiza como un actor de poder, pero aun así, con alta dependencia, esto se debe a que muchos de sus procesos provienen de recursos por parte de otros actores. Cabe destacar que la relación más fuerte es entre la Gobernación del Valle e INDERVALLE, es clave revisar esta relación, puesto que de esta se resulta el respaldo del primero para consecución de la meta trazada. Otro punto a revisar es el sector privado como socio estratégico, siendo actor independiente, podría buscarse el acercamiento sobre ciertos recursos, dentro de la investigación se propone el conocimiento, el financiamiento, respalda e imagen. Está claro que una asociatividad público – privada puede beneficiar a ambos sectores.

El establecer un escenario acorde a la tendencia, el entorno y la estructura de la organización, es propio de la prospectiva estratégica. Es entonces cuando se procura por medio de la herramienta SMIC – PROB EXPERT, que el escenario apuesta sea acorde a la evolución del grupo de variables propuestas desde el análisis estructural, es así que, desde la hipótesis, se plantea la aparición o no de una determinada variable con respecto a las demás. El grupo de expertos contactos en la investigación, abarcó desde un entrenador, un presidente de liga, deportista, área administrativa y competición, sus respuestas concluyen desde la reflexión y el uso del software que todos los escenarios son posibles, por tanto, se debe procurar la búsqueda de generar más ingresos desde el Estado y lograr alternativas desde las políticas públicas para que el efecto de una posible reducción del presupuesto, no complique la estructura y el funcionamiento de la organización. Para uno de los casos puntuales (Experto, área administrativa), el programa arrojaba una inconsistencia, por tanto, se excluyó del mismo.

Todo lo anterior, la auditoría estratégica, las herramientas prospectivas, permiten conocer el estado en que se encuentra INDERVALLE, para luego poder desde el análisis, comprender y desarrollar todas las estrategias que permitan desde la misión y visión de la organización actuar

en función de obtener resultados óptimos que en caminen a construir el futuro más acorde a sus expectativas.

No se pretende entonces que desde el planteamiento estratégico no se dé todo de manera forzada; se procura desde el aprendizaje y la actitud proactiva, que se facilite la continuidad de lo que funciona y el cambio organizacional de lo que debe mejorar. Está en los directivos ocuparse en alcanzar los escenarios (tendencial y apuesta), partiendo de los procesos administrativos, su dirección y control, siempre encaminados en alcanzar mejoras, es en cierta medida, este proyecto de grado, una guía en lo aquí planteado, para alcanzar y sostener el liderazgo deportivo del departamento del Valle del Cauca a nivel nacional.

## 15. Referencias

- Indervalle (2017) La Entidad - Historia, recuperado de. <https://indervalle.gov.co/historia/>
- Alexandra v. Cely B. (1999). Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos. Revista Ingeniería e Investigación No. 44, 26.
- CASTRO, A. (1998). Prospecção de demandas tecnológicas no SNPA. Prospecção tecnológica de cadeias produtivas e sistemas naturais, 50-62.
- GODET, M. (1993). Manual de Prospectiva Estratégica, da antecipação à ação. Lisboa: Dom Quixote.
- HESKETH, J. L. (1979). Diagnóstico organizacional: modelo e instrumentos de execução. Petrópolis: Vozes, 43.
- PERESTRELO, M., & CALDAS, J. M. (2000). Instrumentos de análise para o método dos cenários: Estratégia de Actores. Lisboa: Centro de Estudos sobre a Mudança Sócio-econômica.
- SILVA, A. (2000). Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem. São Paulo: global.
- Farías Peña, R. (2016). La Prospectiva y sus métodos procedimentales para la anticipación del futuro. Gándara, Guillermo y Osorio, Francisco (Coords.) (2014). Métodos prospectivos: Manual para el estudio y la construcción del futuro. México: Ediciones Culturales Paidós.
- CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política, 12 (22), 131-138.
- Uranga, W. (2007). Soñar futuros para construir el presente. La comunicación prospectiva estratégica para el desarrollo. Punto Cero. Universidad Católica Boliviana, 12 (14), 13-26.
- Chung Pinzás, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. Industrial Data,

12 (2), 27-31.

Gil-Bolívar, F. (2016). ¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial? Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XII (23), 29-38.

AMBROSIO-ALBALÁ, M., & MARTÍN LOZANO, J., & PÉREZ HERNÁNDEZ, P. (2011). Aplicación del análisis estructural de prospectiva al diseño de estrategias de desarrollo rural: el caso de la comarca de Jerez. Estudios de Economía Aplicada, 29 (1), 247-277.

del Canto, E. (2011). GERENCIA ESTRATÉGICA Y CAPITAL HUMANO. SU PROSPECTIVA EN LOS GOBIERNOS LOCALES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO. Revista Ciencias Estratégicas, 19 (26), 171-184.

Gillermina Baena Paz (2015). PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA TEORÍAS, METODOLOGÍAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN AMÉRICA LATINA, EL ANTIAZAR: LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA, Proyecto PAPIME 29 - 49

ZAPATA VILLEGAS, R. (2008). LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO, MARINILLA 2007 - 2027. Revista Ciencias Estratégicas, 16 (19), 147-173.

Álvaro Ramírez Restrepo (2015) PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA TEORÍAS, METODOLOGÍAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN AMÉRICA LATINA, De la Planeación Estratégica a la Prospectiva Estratégica, Proyecto PAPIME 171-195

CARDOSO JÚNIOR, Walter Felix. Inteligência empresarial estratégica: Métodos de implantação de Inteligência Competitiva em organizações. Tubarão: Editora Unisul, 2005



Godet, M., Prospektiker, & Durance, P. (2018). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*.

San Sebastián: Cuadernos de LIPSOR.

Ley 181 de Enero 18 de 1995 recuperado de [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85919\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de cultura (2019), Impuesto Nacional al Consumo Telefonía Móvil (INC) recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/ministerio/oficinas-y-grupos/oficina%20asesora%20de%20planeacion/Paginas/Impuesto-Nacional-al-Consumo-Telefonia-m%C3%B3vil1104-4563.aspx>

<http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%20y%20Perspectivas.pdf>

<https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/7150c4ff-1564-4bd5-9435-42a04ee933ed/Informe+Proyecciones+2019+%C2%A1Atenci%C3%B3n+al+Volante%201-compressed.pdf?MOD=AJPERES>

ANDI. (4 de SEPTIEMBRE de 2019). COLOMBIA: BALANCE 2018 Y PERSPECTIVAS 2019. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%20y%20Perspectivas.pdf>

COLDEPORTES. (20 de agosto de 2019). Obtenido de [http://www.coldeportes.gov.co/testing\\_new/recursos\\_user/2015\\_Doc/Habitos/Jueves-10-Fuentes-de-financiacion-para-programas-HEVS.pdf](http://www.coldeportes.gov.co/testing_new/recursos_user/2015_Doc/Habitos/Jueves-10-Fuentes-de-financiacion-para-programas-HEVS.pdf)

CORFICOLOMBIA. (19 de JULIO de 2019). PERSPECTIVAS ECONÓMICAS CORFICOLOMBIANA. Obtenido de <https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/7150c4ff-1564->

4bd5-9435-

42a04ee933ed/Informe+Proyecciones+2019+%C2%A1Atenci%C3%B3n+al+Volante%2  
1-compressed.pdf?MOD=AJPERES

DIAN. (20 de agosto de 2019). Concepto unificado. Obtenido de

[https://www.dian.gov.co/normatividad/Documents/Concepto\\_unificado\\_ESAL\\_No\\_481\\_27042018.pdf](https://www.dian.gov.co/normatividad/Documents/Concepto_unificado_ESAL_No_481_27042018.pdf)

Ministerio de -hacienda. (05 de septiembre de 2019). Minhacienda. Obtenido de

[http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/GestionMisional/PresupuestoPublicoNacional/PresupuestoGralNacion/PNG/ProyectoPptpGralNacion2019;jsessionid=TMZKyTa90iGK1HU-VE\\_VmXPIdcS\\_i61u3igZBVfRb4yKuT7XhhwG!-1376527929?\\_adf.ctrl-state=s13017i1\\_4&\\_af](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/GestionMisional/PresupuestoPublicoNacional/PresupuestoGralNacion/PNG/ProyectoPptpGralNacion2019;jsessionid=TMZKyTa90iGK1HU-VE_VmXPIdcS_i61u3igZBVfRb4yKuT7XhhwG!-1376527929?_adf.ctrl-state=s13017i1_4&_af)

Redacción Economía. (9 de abril de 2109). En 2020 se recortaría a más de la mitad el presupuesto de Prosperidad Social y Coldeportes. El Espectador, págs.

<https://www.elespectador.com/economia/en-2020-se-recortaria-mas-de-la-mitad-el-presupuesto-de-prosperidad-social-y-coldeportes-articulo-849648>.

## ANEXOS

## Anexo 1. Recursos por actor.

## Anexo 1 Recursos por actor.

Actor	Descripción	Recursos movilizados	Tipo de recursos
Indervalle	Entidad encargada de contribuir a la formación integral de la práctica del deporte, la educación física y la recreación del Valle del Cauca.	Programas, proyectos, capital humano, infraestructura, campeonatos, dinero.	Respaldo institucional, organizativos, humanos, comunicación, materiales y organizativos.
Ministerio del Deporte	Ministerio que tiene como objetivo formular, coordinar, adoptar, dirigir y ejecutar la política pública, planes, programas y proyectos en materia del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física, para promover el bienestar, la calidad de vida, así como contribuir a la salud pública, a la educación, a la cultura, a la cohesión social, a la conciencia nacional y a las relaciones internacionales, a través de la participación de los actores públicos y privados.	Financiamiento, acompañamiento administrativo, respaldo institucional, asesoría técnica, proyectos.	Materiales, recursos políticos, organizativos, humano.
Gobierno Nacional		Respaldo institucional, financiamiento, asesoramiento técnico, promotor de proyectos productivos, dinero	Recursos políticos / jurídicos, materiales, humano.
Gobernación del Valle	Establecimiento público que sirve a la comunidad, en busca de promover y garantizar la prosperidad general y el mejoramiento de la calidad de vida de quienes habitan en el departamento.	Respaldo institucional y político, financiamiento, programas, infraestructuras, asesoramiento técnico, asesoría administrativa,	Recursos políticos / jurídicos, humano, sociales y materiales, comunicación.

		promotor de proyectos productivos, dinero	
Institutos y secretarías del deporte Municipales (Valle del Cauca)	Organismos que se encargan ofertar en los municipios, programas y escenarios que permitan fomentar el deporte y la recreación de sus habitantes.	Infraestructura, Capital Humano, Proyectos, Respaldo.	Garante de los espacios de infraestructura
Sector Privado	Actores productivos ajenos al sector público.	Conocimiento, financiamiento, diseño de proyectos, impulsor proyectos productivos.	Comunicación, humanos, sociales y materiales.
Ligas y Asociaciones Deportivas, Vallecaucanas	Agremiaciones de deportistas y entrenadores, organizados de manera específica por similitud deportiva agrupando a los diferentes clubes deportivos.	Talento humano, condiciones técnicas, Ejecutor y operador de proyectos	Recursos humanos, técnicos y operativos

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.

## Anexo 2. Cuestionario a expertos. (formulario de probabilidades simples)

### Anexo 2 Cuestionario a expertos. (formulario de probabilidades simples) (H1)

H1. Qué tan probable es que para el año 2027 se fortalezca la gestión para la adquisición de recursos desde el gobierno nacional, logrando tener un presupuesto de 300 mil millones para inversión. Actualmente el presupuesto se divide en 23.mil millones son de recursos propios y operativos, y de inversión es de 50 mil millones.				
Argumentos a favor y en contra.		Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una X o eligiendo otra calificación.		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
La mejora en resultados de medallería por parte de deportistas que representan el departamento.	Austeridad del gasto por parte de la Nación.	Probable	0.7	
		Duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3	
		Muy improbable	0.1	

El aporte a la medallería internacional en las diferentes selecciones Colombia, por parte de los deportistas del departamento.	La no inscripción de proyectos ante la Nación a falta de personal calificado.	Otra		
--	---	------	--	--

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.

**Anexo 3** Cuestionario a expertos. (formulario de probabilidades simples) (H2)

H2. Qué tan probable es que para el año 2027 siga la tendencia de reducción del presupuesto para el deporte en Colombia. Actualmente el Gobierno Nacional anunció que para el año 2020 se pretende recortar el presupuesto para el deporte colombiano en un 12 %				
Argumentos a favor y en contra.		Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una X o eligiendo otra calificación.		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
Desde el Gobierno Nacional se establece que en próximos años debe darse austeridad en temas de deporte para redirigir el presupuesto a otros escenarios.	La exigencia por parte de la comunidad deportiva y ciudadanos.	Probable	0.7	
		Duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3	
Coyunturas como la “nueva guerrilla” puede generar que la distribución de inversión tome parte sobre el deporte.	Detrimento patrimonial al no realizar inversión en mantenimiento y sostenimiento de escenarios.	Muy improbable	0.1	
		Otra		

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año

especificado). Elaboración propia.

**Anexo 4** Cuestionario a expertos. (formulario de probabilidades simples) (H3)

H3. Qué tan probable es que para el año 2027 se siga apoyando financiera y políticamente, subprogramas que permitan buscar posicionar la imagen del departamento como potencia deportiva. Actualmente el gobierno departamental en su apuesta por posicionar al Valle del Cauca como potencia deportiva, ha creado el subprograma que le apuesta al deporte vallecaucano. “Valle Oro Puro”				
Argumentos a favor y en contra.		Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una X o eligiendo otra calificación.		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
Los resultados por la actual gobernación permiten, pensar en la continuidad del proceso.	No ser una política pública.	Probable	0.7	
		Duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3	
El compromiso de la candidata más representativa para el año 2019 está enfocado en continuar con proyectos que permitan recuperar el liderazgo deportivo.	Una posible futura administración que no priorice la inversión en el deporte vallecaucano.	Muy improbable	0.1	
		Otra		

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año

especificado). Elaboración propia.

**Anexo 5** Cuestionario a expertos. (formulario de probabilidades simples) (H4)

H4. Qué tan probable es que para el año 2027 el Valle del Cauca pueda aumentar la destinación de recursos a \$98.000 millones, al programa “Deportista Apoyado”. Actualmente se encuentra con un respaldo para dicho programa de 50.000 millones.	
Argumentos a favor y en contra.	Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una X o eligiendo otra calificación.

Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
Se cuenta con profesionales expertos en la elaboración de proyectos.	El deporte no sea una prioridad en el Plan de Desarrollo Nacional	Probable	0.7	
		Duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3	
Tener representación en el Gobierno Nacional que permita la aprobación de proyectos.	Mala gestión de los recursos.	Muy improbable	0.1	
		Otra		

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.

**Anexo 6** Cuestionario a expertos. (formulario de probabilidades simples) (H5)

H5. Qué tan probable es que para el año 2027 el gobierno departamental apueste con acciones políticas y financieras por el deporte vallecaucano. Actualmente el departamento cuenta con un gobernante que ha apostado con acciones políticas y financieras, por la creación de un programa en que el deporte es uno de los pilares para el Valle del Cauca.				
Argumentos a favor y en contra.		Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando con una X o eligiendo otra calificación.		
Fortalezas	Debilidades	Muy probable	0.9	
La voluntad política mostrada en los planes de gobierno de la candidata más oponente.	La no aprobación de proyectos por parte del Gobierno Nacional.	Probable	0.7	
		Duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	Improbable	0.3	
Continuidad de procesos de la administración actual.	Inhabilidad o destitución del mandatario.	Muy improbable	0.1	
		Otra		

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.

### Anexo 3. Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales positivas.

#### Anexo 7 Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales positivas. (H1)

H1	Indervalle fortalece la gestión para la adquisición de recursos desde el gobierno nacional, logrando tener un presupuesto de 300 mil millones para inversión.		
Qué tan probable es que ocurra el evento H1	Si ocurre		Califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia.
	H2	Siga la tendencia de reducción del presupuesto para el deporte en Colombia.	
	H3	Se siga apoyando financiera y políticamente, subprogramas que permitan buscar posicionar la imagen del departamento como potencia deportiva.	
	H4	El Valle del Cauca pueda aumentar la destinación de recursos a \$98.000 millones al programa “Deportista Apoyado”.	
	H5	El gobierno departamental apueste con acciones políticas y financieras por el deporte vallecaucano.	

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.

#### Anexo 8 Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales positivas. (H2)

H2	Siga la tendencia de reducción del presupuesto para el deporte en Colombia. Actualmente el Gobierno Nacional anunció que para el año 2020 se pretende recortar el presupuesto para el deporte colombiano en un 12 %		
Qué tan probable es que ocurra el evento H2	Si ocurre		Califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia.
	H1	Se fortalezca la gestión para la adquisición de recursos desde el gobierno nacional, logrando tener un presupuesto de 300 mil millones para inversión.	
	H3	Se siga apoyando financiera y políticamente, subprogramas que permitan	



		buscar posicionar la imagen del departamento como potencia deportiva.	
	H4	El Valle del Cauca pueda aumentar la destinación de recursos a \$98.000 millones, al programa “Deportista Apoyado”.	
	H5	El gobierno departamental apueste con acciones políticas y financieras por el deporte vallecaucano.	

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.

**Anexo 9** Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales positivas. (H3)

H3	Se siga apoyando financiera y políticamente, subprogramas que permitan buscar posicionar la imagen del departamento como potencia deportiva.		
Qué tan probable es que ocurra el evento H3	Si ocurre		Califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia.
	H1	Se fortalezca la gestión para la adquisición de recursos desde el gobierno nacional, logrando tener un presupuesto de 300 mil millones para inversión.	
	H2	Siga la tendencia de reducción del presupuesto para el deporte en Colombia.	
	H4	El Valle del Cauca pueda aumentar la destinación de recursos a \$98.000 millones al programa “Deportista Apoyado”.	
	H5	El gobierno departamental apueste con acciones políticas y financieras por el deporte vallecaucano.	

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.

**Anexo 10** Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales positivas. (H4)

H4	El Valle del Cauca pueda aumentar la destinación de recursos a \$98.000 millones, al programa “Deportista Apoyado”.	
Qué tan probable es que ocurra el evento H4	Si ocurre	
	Califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia.	
	H1	Se fortalezca la gestión para la adquisición de recursos desde el gobierno nacional, logrando tener un presupuesto de 300 mil millones para inversión.
	H2	Siga la tendencia de reducción del presupuesto para el deporte en Colombia.
	H3	Se siga apoyando financiera y políticamente, subprogramas que permitan buscar posicionar la imagen del departamento como potencia deportiva.
H5	El gobierno departamental apueste con acciones políticas y financieras por el deporte vallecaucano.	

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.

**Anexo 11** Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales positivas. (H5)

H5	El gobierno departamental apueste con acciones políticas y financieras por el deporte vallecaucano.	
Qué tan probable es que ocurra el evento H5	Si ocurre	
	Califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia.	
	H1	Se fortalezca la gestión para la adquisición de recursos desde el gobierno nacional, logrando tener un presupuesto de 300 mil millones para inversión.
	H2	Siga la tendencia de reducción del presupuesto para el deporte en Colombia.
	H3	Se siga apoyando financiera y políticamente, subprogramas que permitan

		buscar posicionar la imagen del departamento como potencia deportiva.	
	H4	El Valle del Cauca pueda aumentar la destinación de recursos a \$98.000 millones, al programa “Deportista Apoyado”.	

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.

#### **Anexo 4. Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales negativas.**

##### **Anexo 12 Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales negativas. (H1)**

H1	Indervalle fortalece la gestión para la adquisición de recursos desde el gobierno nacional, logrando tener un presupuesto de 300 mil millones para inversión.		
Qué tan probable es que ocurra el evento H1	Si NO ocurre		Califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia.
	H2	Siga la tendencia de reducción del presupuesto para el deporte en Colombia.	
	H3	Se siga apoyando financiera y políticamente, subprogramas que permitan buscar posicionar la imagen del departamento como potencia deportiva.	
	H4	El Valle del Cauca pueda aumentar la destinación de recursos a \$98.000 millones, al programa “Deportista Apoyado”.	
	H5	El gobierno departamental apueste con acciones políticas y financieras por el deporte vallecaucano.	

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.

**Anexo 13** Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales negativas. (H2)

H2	Siga la tendencia de reducción del presupuesto para el deporte en Colombia.		
Qué tan probable es que ocurra el evento H2	Si NO ocurre		Califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia.
	H1	Se fortalezca la gestión para la adquisición de recursos desde el gobierno nacional, logrando tener un presupuesto de 300 mil millones para inversión.	
	H3	Se siga apoyando financiera y políticamente, subprogramas que permitan buscar posicionar la imagen del departamento como potencia deportiva.	
	H4	El Valle del Cauca pueda aumentar la destinación de recursos a \$98.000 millones, al programa “Deportista Apoyado”.	
	H5	El gobierno departamental apueste con acciones políticas y financieras por el deporte vallecaucano.	

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año

especificado). Elaboración propia.

**Anexo 14** Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales negativas. (H3)

H3	Se siga apoyando financiera y políticamente, subprogramas que permitan buscar posicionar la imagen del departamento como potencia deportiva.		
Qué tan probable es que ocurra el evento H3	Si NO ocurre		Califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia.
	H1	Se fortalezca la gestión para la adquisición de recursos desde el gobierno nacional, logrando tener un presupuesto de 300 mil millones para inversión.	

	H2	Siga la tendencia de reducción del presupuesto para el deporte en Colombia.	
	H4	El Valle del Cauca pueda aumentar la destinación de recursos a \$98.000 millones, al programa “Deportista Apoyado”.	
	H5	El gobierno departamental apueste con acciones políticas y financieras por el deporte vallecaucano.	

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.

**Anexo 15** Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales negativas. (H4)

H4	El Valle del Cauca pueda aumentar la destinación de recursos a \$98.000 millones, al programa “Deportista Apoyado”.	
Qué tan probable es que ocurra el evento H4	Si NO ocurre	Califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia.
	H1	Se fortalezca la gestión para la adquisición de recursos desde el gobierno nacional, logrando tener un presupuesto de 300 mil millones para inversión.
	H2	Siga la tendencia de reducción del presupuesto para el deporte en Colombia.
	H3	Se siga apoyando financiera y políticamente, subprogramas que permitan buscar posicionar la imagen del departamento como potencia deportiva.
	H5	El gobierno departamental apueste con acciones políticas y financieras por el deporte vallecaucano.

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.

**Anexo 16** Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales negativas. (H5)

H5	El gobierno departamental apueste con acciones políticas y financieras por el deporte vallecaucano.		
Qué tan probable es que ocurra el evento H5	Si NO ocurre		Califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia.
	H1	Se fortalezca la gestión para la adquisición de recursos desde el gobierno nacional, logrando tener un presupuesto de 300 mil millones para inversión.	
	H2	Siga la tendencia de reducción del presupuesto para el deporte en Colombia.	
	H3	Se siga apoyando financiera y políticamente, subprogramas que permitan buscar posicionar la imagen del departamento como potencia deportiva.	
	H4	El Valle del Cauca pueda aumentar la destinación de recursos a \$98.000 millones, al programa “Deportista Apoyado”.	

**Fuente.** Mojica, Francisco. Determinismo y construcción del futuro (sin año especificado). Elaboración propia.