

Plan prospectivo y estratégico del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica 2021 - 2025

Mauricio Córdoba Arboleda

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración de
Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Maestría en Administración de Organizaciones

Directora: Mayte Beltrán Ventero, Magíster (MSc) en Administración

2021

Resumen

El ejercicio que a continuación se presenta pretendió implementar un análisis estratégico y prospectivo para comprender las estructuras y características de los procesos internos y externos relacionados con la gestión del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica, a fin de identificar las condiciones necesarias en su proyección y sostenibilidad y de construir una propuesta de planeación estratégica para la vigencia 2021- 2025.

El ejercicio de formulación de la propuesta de planeación estratégica se fundamenta en en la implementación de herramientas sugeridas por el modelo avanzado de prospectiva estratégica, descrito por (Mojica, 2010). Así mismo, la formulación se apoya en el análisis de los *Stakeholders*, y la exploración de fuentes primarias y secundarias, que ayudaron a reconocer el marco de referencia y el balance de la línea de negocio. A partir de estos asuntos y de la percepción de los actores institucionales, se revisan los factores críticos de éxito desde cinco dimensiones: i) direccionamiento estratégico; ii) desarrollo deportivo; iii) la gestión, administración y desarrollo organizacional; iv) gestión de la innovación y la tecnología y v) la gestión del entorno de la organización.

En términos de los hallazgos, el estudio presenta los resultados sobre los aspectos programáticos desde la perspectiva del macroentorno, así como las operaciones relacionadas con la proyección y el desarrollo organizacional. Estos resultados permitieron proponer escenarios posibles que faciliten la mejora, el desarrollo y transformación del Club Deportivo como línea de negocio de la Corporación Conlúdica.

Por último, esta propuesta puede consolidarse como una forma de trabajo de planificación para el desarrollo organizacional del deporte en el contexto local, como parte de su fortalecimiento y visualización de las relaciones fundamentales entre los involucrados en el sistema municipal del deporte. Bajo este enfoque, se logra interpretar tres aristas para su desarrollo: la planeación estratégica, las prácticas significativas y colaborativas y la gestión del cambio.

Palabras clave: Club Deportivo, diagnóstico estratégico, planeación estratégica, prospectiva.

Abstract

The exercise that is presented below aimed to implement a strategic and prospective analysis to understand the structures and characteristics of the internal and external processes related to the management of the Sports Club of the Conlúdica Corporation, in order to identify the necessary conditions in its projection and sustainability. and to build a strategic planning proposal for the period 2021-2025.

The formulation exercise of the strategic planning proposal is based on the implementation of tools suggested by the advanced model of strategic foresight, described by (Mojica, 2010). Likewise, the formulation is supported by the analysis of the Stakeholders, and the exploration of primary and secondary sources, which helped to recognize the frame of reference and the balance of the business line. Based on these issues and the perception of the institutional actors, the critical success factors are reviewed from five dimensions: i) strategic direction; ii) sports development; iii) management, administration and organizational development; iv) management of innovation and technology and v) management of the organization's environment.

In terms of the findings, the study presents the results on the programmatic aspects from the perspective of the macro environment, as well as the operations related to the projection and organizational development. These results allowed us to propose possible scenarios that facilitate the improvement, development and transformation of the Sports Club as a line of business of the Conlúdica Corporation.

Finally, this proposal can be consolidated as a form of planning work for the organizational development of sport in the local context, as part of its strengthening and visualization of the fundamental relationships between those involved in the municipal sports system. Under this approach, it is possible to interpret three edges for its development: strategic planning, significant and collaborative practices and change management.

Keywords: Sports Club, strategic diagnosis, strategic planning, prospective.

Tabla de contenido

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	10
Planteamiento del problema	13
Justificación.....	19
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Marco Teórico	23
La Planeación	23
<i>Características de la Planeación</i>	25
Planeación Estratégica.....	32
Planeación Prospectiva.....	33
La Organización como Sistema.....	35
Perspectivas de la Organización Deportiva.....	44
<i>Sistema Deportivo Internacional</i>	44
<i>Sistema Deportivo Nacional</i>	45
Contexto Organizacional del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica.....	51
Estructura de la organización.....	53
Marco Legal	56
Normatividad Internacional.....	56

Normatividad Nacional	60
Metodología	62
Identificación de Fuentes de Información	64
Análisis de Información	65
Resultados	67
Análisis de las condiciones del entorno del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica	67
Análisis interno y externo del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica	67
Diagnostico estratégico del club deportivo de la corporación Conlúdica	72
Criterios para el Análisis de los Resultados	80
Análisis de las Dimensiones y Principales Resultados	81
<i>Dimensión 1: Direccionamiento Estratégico</i>	81
<i>Dimensión 2. Desarrollo Deportivo</i>	82
<i>Dimensión 3. Gestión, Administración y Desarrollo Organizacional</i>	84
<i>Dimensión 4. Gestión de la Innovación y Tecnología</i>	85
<i>Dimensión 5. Gestión del Entorno de la Organización</i>	86
Análisis Estructural y Factores de Cambio Organizacional.....	89
Análisis de los Grupos de Interés (Stakeholder) que Conforman el Ecosistema del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica.....	97
Análisis de las Relaciones entre los Actores.....	101
Matriz de Influencia Directa.....	103
Matriz de Posiciones Valoradas	104
Escenarios Estratégicos para el Desarrollo del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica en los Años 2021-2025	110
Clasificación de las Variables por Dimensión	111
Tendencias.....	114
Construcción de Escenarios (Método Ejes de Schwartz).....	118

Descripción de los Escenarios.....	119
Marco Estratégico para el Club Deportivo de la Corporación Conlúdica.....	122
Misión.....	122
Visión	123
Objetivos estratégicos y plan de acción Club Deportivo de la Corporación Conlúdica 2021-2025	123
Conclusiones	130
Referencias	134

Lista de tablas

Tabla 1. Enfoques de la planeación según (Miklos & Tello Torrescano, 2002).....	27
Tabla 2. Funciones de la planeación en el proceso administrativo	31
Tabla 3. Sistema Nacional del Deporte	47
Tabla 4. Normas internacionales	56
Tabla 5. Normatividad Nacional	60
Tabla 6. Diagnostico interno Club Deportivo de la Corporación Conlúdica	68
Tabla 7. Diagnostico externo Club Deportivo de la Corporación Conlúdica	69
Tabla 8. Matriz FODA Club Deportivo de la Corporación Conlúdica	70
Tabla 9. Dimensiones y características para la evaluación	73
Tabla 10. Matriz de relación dimensiones, características y descriptores.....	75
Tabla 11. Valores porcentuales para el análisis de los resultados de la evaluación.....	80
Tabla 12. Resultados dimensión direccionamiento estratégico.....	81
Tabla 13. Resultados dimensión desarrollo deportivo	83
Tabla 14. Resultados dimensión gestión administración y desarrollo organizacional.....	84
Tabla 15. Resultados dimensión gestión de la innovación y la tecnología	86
Tabla 16. Resultados dimensión gestión del entorno de la organización.....	87
Tabla 17. Lista de variables estratégicas	89
Tabla 18. Matriz de Impactos Directos - MID	92
Tabla 19. Variables zona de salida.....	95
Tabla 20. Relación de actores.....	98
Tabla 21. Matriz objetivos estratégicos.....	102
Tabla 22. Matriz de Influencia directa	103

Tabla 23. Matriz de posiciones valoradas (2MAO)	105
Tabla 24. Matriz 1MAO	106
Tabla 25. Clasificación variables clave	111
Tabla 26 Análisis cuadro de tendencias - hipótesis.....	114
Tabla 28. Categorías de análisis ejes de Schwartz	118
Tabla 29. Objetivos estratégicos y plan de acción Club Deportivo de la Corporación Conlúdica 2021-2025.....	124

Lista de figuras

Figura 1. Direccionamiento estratégico	81
Figura 2. Desarrollo deportivo	82
Figura 3. Gestión, administración y desarrollo organizacional.....	84
Figura 4. Gestión de la innovación y el desarrollo.....	85
Figura 5. Gestión del entorno de la organización	87
Figura 6. Plano cartesiano influencias y dependencias	93
Figura 7. Mapa de influencia dependencia directa.....	94
Figura 8. Plano de influencias y dependencias entre actores	107
Figura 9. Clasificación de categorías	111
Figura 10. Ejes de Schwartz.....	117

Introducción

La Corporación Conlúdica es una institución sin ánimo de lucro creada para apoyar y promover iniciativas de orden social, comunitarias, deportivas y educativas para respaldar procesos sostenibles, rentables y posicionar acciones de impacto social con sus grupos de interés.

Entre sus líneas de negocio se destaca el desarrollo del Club Deportivo, que busca fortalecer las comunidades mediante la implementación de actividades con carácter formativo desde el deportivo comunitario y establecer capacidades instaladas que permitan un crecimiento óptimo.

En el año 2020, la Corporación Conlúdica consideró la necesidad de revisar esta línea de negocio, con el propósito de dinamizar sus procesos organizacionales y lograr altos niveles de desempeño, así como otorgar una mayor preponderancia a sus grupos de interés, redes de trabajo y a sus componentes organizacionales.

Para lograr estos propósitos, se planteó el desarrollo del plan estratégico con un horizonte de 5 años, con una estructura que permite observar y proponer acciones sincronizadas con la filosofía de la organización en relación con sus clientes y el contexto, lo cual permitiría una visión integrada desde el direccionamiento estratégico, el desarrollo deportivo, la gestión del talento humano y la relación con el entorno.

Como resultado, se obtuvo una revisión de sus oportunidades y perspectivas que facilitaron la proyección de sus portafolios de servicios, y que resaltan la importancia de la planeación como práctica organizacional fundamental para el desarrollo, la innovación y, sobre todo, la observación de espacios clave de relacionamiento contextual, pues son estos elementos los que permiten pensar, en términos de transformación, en acciones pertinentes que emerjan de la propuesta institucional, sus condiciones y características que permitan unir esfuerzos,

conocimientos, procedimientos y recursos para el crecimiento, la calidad, la visibilidad y el impacto para la organización y el sector que la acoge.

Es así como el presente estudio de caso se estructura en articulación con la propuesta académica y conocimiento aplicado de la Maestría en Administración de Organizaciones, mediante la implementación de herramientas, conceptos y criterios que inciden en el desarrollo y generación de conocimiento desde la planificación, la globalización y la prospectiva, así como la construcción de procesos y proyectos que obedecen a lecturas de contexto para la toma de decisiones y adopción de estrategias que ayuden a resolver problemáticas de interés colectivo.

El ejercicio se implementó a través de cuatro elementos: 1) Contexto de la organización; 2) análisis de los factores internos y externos; 3) análisis de los grupos de interés y; 4) propuesta para el desarrollo estratégico. A través de estos lineamientos se focalizaron actividades de indagación y profundización en temas inherentes a los análisis internos y externos para luego contribuir a la proposición de estrategias, reafirmando la adecuación de procesos, la revisión de los niveles de responsabilidad, esquemas de la estructura organizacional y aportes a un crecimiento ordenado.

La metodología consistió en desarrollar un formulario para la obtención de información acerca de 5 dimensiones y 18 características, evaluadas a través de 104 descriptores, los cuales fueron puestos en consideración de un grupo de actores con diferentes vínculos a la organización como son: entrenadores, directivos, padres de familia y agentes externos que realizan acompañamientos de asesoría. Luego se realizó un análisis de los grupos de interés mediante la herramienta prospectiva MACTOR y con estos elementos se formularon las acciones estratégicas pertinentes para el desarrollo en los siguientes años.

El análisis y desarrollo del caso se distribuye en cuatro capítulos. El primero hace una contextualización sobre el planteamiento del problema, la metodología y los objetivos del

informe; el segundo capítulo presenta de forma concreta los elementos conceptuales de la planeación, como un posible referente para orientar las reflexiones y elementos prácticos del ejercicio; el tercer capítulo aborda el diagnóstico estratégico para la comprensión concreta de la situación actual de referencia y constituye el punto de partida para el análisis de las variables estratégicas internas y externas; seguidamente, el capítulo cuatro presenta el análisis de los grupos de interés que intervienen y las fuerzas que ejercen entre si y los objetivos para respaldar el desarrollo de la organización en su ecosistema; por último, se plantean los escenarios posibles para el desarrollo del Club Deportivo de la corporación Conlúdica en los años 2021 - 2025, para lo cual se entrega como resultado una ruta de planificación y la estructuración de un ciclo de gestión para el Club Deportivo que pueden ayudarlo en la definición de su liderazgo, alcance de los logros y enriquecimiento de su cadena de valor y redes de apoyo como parte de su capital.

Planteamiento del problema

La Corporación para la promoción de la educación, la cultura, el deporte y la lúdica de ciudad – Conlúdica, se constituye como una entidad sin ánimo de lucro que cumple con actividades de interés público y social para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, mediante el fortalecimiento de la cultura y la convivencia, la formación del tejido social y la recuperación del espacio público, a través de la puesta en marcha de proyectos sociales mediados por la educación, la cultura, el deporte y la lúdica.

Esta entidad ofrece servicios de asesoría y consultoría en el contexto municipal y departamental, promueve acciones comunitarias que permitan el desarrollo de las poblaciones, actúa en sinergia con otras organizaciones que desarrollen proyectos sociales, académicos y políticos, promueve la investigación y la producción académica de manera que observa las realidades contextuales y son soporte teórico y práctico de las intervenciones en las áreas mencionadas.

Conforme al alcance de estos objetivos corporativos, desde su constitución en el año 2007 ha concentrado la gestión en el desarrollo de procesos de formación deportiva, consolidando la figura de Club Deportivo como una de sus principales líneas de negocio, el cual se ampara en el Sistema Nacional del Deporte, regulado por la Ley 181 de 1995 y su Decreto reglamentario 1228 de 1995, decretado por el gobierno nacional.

La dinámica actual de las organizaciones, en especial las de tipo deportivo, advierten necesidades y profundas preocupaciones por su desarrollo, permitiendo reflexionar sobre su futuro proyectado en el largo plazo, con el propósito de fortalecer sus infraestructuras administrativas y metodológicas, que subyace en la articulación con los impactos que pueda tener desde su intervención con la comunidad.

En atención a lo anterior, diversos estudios (Mesa Callejas R. J., Arboleda Sierra, Gaviria García, & Guzmán Finol, 2010; Quiñones Valero, y otros, 2016) coinciden en las deficiencia de instrumentos claros y lineamientos coherentes que orienten los procesos de planificación en las organizaciones deportivas, que faciliten la identificación de la situación de referencia, análisis de los grupos de interés, opciones para el desarrollo de la gestión deportiva, económica y social, así como los mecanismos para procesos de seguimiento y control. En sus planteamientos, dejan evidencia sobre la baja cualificación del talento humano y el bajo desarrollo de sistemas de información que faciliten el acceso a fuentes primarias y secundarias como bases para el análisis de alternativas en las tomas de decisiones dando paso a la improvisación y la visión cortoplacista para pensar estrategias y metas que permitan visualizar un futuro mejor de acuerdo con las realidades diagnosticadas.

Es así como las organizaciones deportivas requieren de propuestas de mejoramiento que vayan en el sentido de la calidad y la competitividad adecuada a los intereses y necesidades de los elementos que en conjunto hacen parte del sistema deportivo y la proyección organizacional. Por tanto, se requiere de la evaluación de su proyecto actual y de la formulación de nuevos escenarios a partir de las implicaciones, condiciones y criterios que sus actores y dirigentes establezcan de manera estratégica y focalizada, lo cual permitirá reconocer realidades sobre sus procesos y procedimientos para identificar alternativas de mejora en el mediano y largo plazo.

En consecuencia, se indagó inicialmente sobre procesos de planeación aplicados a las organizaciones deportivas en el contexto internacional, consulta realizada en bases de datos como Scopus, Scielo y la revista digital científica multidisciplinar de referencia española y latinoamericana APUNTS, cuyo campo de conocimiento e investigación es el deporte y la educación física y deriva como campo de actuación la gestión del deporte, se encontraron algunas

experiencias que vinculan el desarrollo organizacional en el deporte desde la perspectiva del posicionamiento estratégico de marca y la generación de valores agregados.

Es así como (Garcés de Los Fayos Ruiz, Berengüí Gil, & Díaz Suárez, 2008) (Sánchez Fuentes, 2015), proponen en sus trabajos el desarrollo de acciones y planes específicos, encaminados a facilitar las condiciones de desarrollo deportivo desde un enfoque interdisciplinar, de cara a fortalecer las condiciones de apoyo a los talentos deportivos, considerando la sinergia entre las actuaciones de la organización con su macro entorno y el pensamiento estratégico. Del mismo modo (Mayorga Escalada, 2014), relacionan aspectos de la imagen corporativa y el posicionamiento de la marca de los clubes profesionales de fútbol en España como un factor de alto impacto en el planteamiento estratégico y que afianzan los mecanismos de financiación, sin embargo, encuentran que la planeación basada en el análisis e investigación es muy débil. Por lo tanto, la gestión estratégica se debe concretar en el largo plazo para obtener resultados como la fidelización de clientes y socios, la construcción de un valor en el mercado, consecución de nuevos patrocinadores e inversionistas y mejoramiento de las relaciones interinstitucionales.

Paralelamente, en el contexto nacional se encontraron varios ejercicios de análisis bajo la perspectiva de trabajos de grado de maestrías, (Vega Franco, Álvarez Escalante, 2015) (Gómez Jaramillo, Agudelo Gallo, 2016) (Maya López, Erazo Álvarez, 2015), donde se acogieron propuestas de planeación estratégica, lo cual se observó como una oportunidad de evolución frente a los planteamientos realizados por (Mesa Callejas , Arboleda Sierra, Gaviria García , & Guzmán Finol, 2010), quienes reconocieron que, el desarrollo organizacional privado del sector deportivo en Colombia, se limitó por: *i)* debilidades en las competencias técnicas del talento humano para el direccionamiento específico de la organización; *ii)* bajo desarrollo de los sistemas de información; *iii)* políticas desarticuladas de las realidades entre lo público y lo privado y; *iv)* limitación para el análisis de contexto y desarrollo de procesos de planeación.

(Miklos & Tello Torrescano, 2002) (Mesa Callejas , Arboleda Sierra, Gaviria García , & Guzmán Finol, 2010), coinciden en que los procesos de planeación y gestión en las organizaciones y en particular las deportivas han sido considerados de diferentes maneras en el ámbito académico, político y administrativo, en la búsqueda constante de la modernización y eficacia en la gestión, con la intención de optimizar los recursos, ser efectivos en el alcance de los objetivos, metas y tiempos de intervención. Sin embargo, su concepción de futuro y análisis de situaciones actuales dependen de las manifestaciones e interacciones que tengan con la comunidad.

Desde el orden político, en el contexto colombiano, se ha instaurado el desarrollo de la planeación con enfoques de integración y participación en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida, el desarrollo social y económico de las comunidades. Acciones que se contemplan en la Constitución Política de 1991, en especial en el artículo 339 y se reglamentó mediante la Ley 152 de 1994, en la que se establecieron las directrices para la formulación de los planes de desarrollo en el sector público y los mecanismos de armonización con los procesos privados desde una perspectiva consultiva e indicativa y que se han canalizado a través de la implementación de planes de largo plazo, como es el Plan decenal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física, para el desarrollo humano, la convivencia y la paz 2009 – 2019 (Coldeportes, 2009), en el que destacan tres lineamientos que intentaron cohesionar el sistema deportivo a través de la organización y fortalecimiento institucional; la promoción y fomento del deporte bajo el principio de universalidad y el posicionamiento del deporte asociado (privado) para el liderazgo en el continente.

No obstante, lo anterior, no se encontraron elementos suficientes en la orientación de diseños para la aplicación de procesos metodológicos que favorezcan el desarrollo del pensamiento y planeación estratégica en las organizaciones deportivas, y de esta forma promover

condiciones de competitividad con pertinencia social y con referencia a la sostenibilidad en el contexto donde se desenvuelven en el largo plazo.

Por tal razón, resulta necesario realizar un análisis estratégico del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica, puesto que éste no cuenta actualmente con mecanismos de planeación estratégica de mediano y largo plazo que permita aprovechar posibilidades de crecimiento y competitividad de manera escalonada y sistemática en relación con desafíos actuales tales como: avanzar en el desarrollo organizacional, fortalecer los mecanismos de formulación de plataformas estratégicas y crecimiento de cara a la gestión del cambio y la adaptación de entornos competitivos.

En función de lo planteado, es pertinente estructurar un plan estratégico que ayude a orientar las posibilidades de mejora en la administración y la gestión de recursos, afrontar las exigencias del contexto acorde con sus realidades, tendencias e incertidumbres, mejorar los niveles de participación y satisfacción de sus grupos de interés, elevar los impactos de la intervención y obtener aprendizajes propios de sus condiciones organizacionales, mediante la aplicación y análisis de herramientas prospectivas para proponer las alternativas de desarrollo y competitividad al año 2025, facilitando los siguientes aspectos:

Estudiar la realidad de los problemas, necesidades, recursos y conflictos, que promueva el análisis de su experiencia, identifique sus alcances e invite a formular reflexiones y cuestionamientos sobre su forma de actuación en el contexto.

Conducir de manera racional su acción social y con intencionalidad que le permita interpretar realidades a partir de los análisis participativos, procesando información que se oriente hacia la elaboración de marcos conceptuales y prácticos específicos.

Evaluar lo que se está o se ha realizado, de manera que se pueda potenciar las habilidades, destrezas y conocimientos estructurados y enlazar los elementos que intervienen en el sistema como clave de la formulación de los planes de acción.

Consolidar las estructuras de apoyo para una óptima gestión, aportando los elementos básicos desde lo legal y operativo en la estructura organizacional para conocer su lógica de gestión en el ámbito territorial, que aporte los referentes suficientes para contextualizar, comprender, contrastar y validar la información generada al interior de la organización, permitiendo así una mayor aprehensión del conocimiento.

Frente a la realidad analizada, el proyecto aplicado plantea el siguiente interrogante:

¿Qué orientaciones estratégicas y de prospectiva se deben considerar en el marco de la formulación del plan estratégico del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica para la vigencia 2021 – 2025?

Justificación

La construcción de procesos, proyectos, actividades y metodologías que permitan la calidad, visibilidad e impacto que generan en las comunidades las acciones realizadas desde los lineamientos misionales en las organizaciones deportivas, debe partir de una política pública que obedezca a una lectura adecuada según el contexto, para la toma de decisiones y adopción de estrategias, cuyas finalidades pretendan resolver problemáticas de interés colectivo, pero articuladas al bien común del país que soñamos, vinculando factores educativos, investigativos, de desarrollo tecnológico y de desarrollo ambiental en pro del mejoramiento del campo del deporte, la actividad física, la recreación y la educación física extraescolar, como el punto base de todo el proceso formativo y competitivo en Colombia.

La planeación es uno de los ejes fundamentales que proporciona sincronización entre los proyectos, procesos, actividades y metodologías en un periodo de tiempo determinado, de manera que facilita la visibilidad e impacto que la organización genera con sus grupos de interés (Mestre, 2008, p. 302).

Las organizaciones deportivas en Colombia, especialmente las privadas, tienen una proyección limitada, pues en general, carecen de disposiciones en sistemas de información y talento humano calificado que contribuya claramente al direccionamiento estratégico que respalde el desarrollo y motive espacios en la implementación de acciones de mejoramiento para el fortalecimiento institucional (Mesa Callejas & Arboleda Sierra, 2010).

Conforme a lo anterior, el Club Deportivo de la Corporación CONLÚDICA, considera fundamental para su desarrollo la implementación de lecturas adecuadas de su entorno para la adopción de estrategias que, por su posible horizonte prospectivo, facilite la toma de decisiones, y

respalde la resolución de problemáticas de interés colectivo y se armonice con las tendencias locales, globales y sectoriales.

Por esto, la presente investigación busca incorporar metodologías fundamentada en la planeación prospectiva (Mojica, 2006), con el fin de ubicar herramientas básicas para la formulación de las condiciones de direccionamiento estratégico de tal forma que permita activar las dinámicas sociales y organizacionales en el contexto local, con interés en concretar canales efectivos de gestión, decisión, cooperación y participación, que permita establecer con autonomía en el cumplimiento de los proyectos misionales y no continuar desarrollando acciones aisladas del sistema y el macro entorno del Club Deportivo.

De esta manera se ofrecerá información sobre las condiciones actuales del Club Deportivo como línea de negocio clave, a partir de una evaluación de los factores internos y externos para afrontar las condiciones que inciden en el desempeño administrativo y la sostenibilidad de los procesos permitiendo la optimización de recursos y oportunidad de la capacidad de respuesta en las diferentes gestiones, en articulación a las agendas políticas, sociales y culturales en el contexto local, nacional e internacional, asociados a intervenciones que agregan valor al proceso de desarrollo.

En vista de lo anterior y teniendo en cuenta que el Club Deportivo de la Corporación CONLÚDICA requiere de propuestas de mejoramiento en la gestión que le otorgue sentido de calidad y competitividad adecuada a los intereses y necesidades del sistema organizacional, el presente proyecto configurará una planeación estratégica que integre herramientas para el análisis de capacidades organizacionales, interacción con los *stakeholders*, coordinación pertinente de la oferta de servicios y ampliación de la red de colaboradores para la optimización de recursos.

En conclusión, las acciones de indagación y profundización, se presentan desde el enfoque de la Maestría en Administración de organizaciones de la Universidad Nacional Abierta

y a Distancia, que con la línea de investigación Gestión de la Innovación y el Conocimiento, sublínea Pensamiento Prospectivo y Estratégico de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN), se interesa por el estudio de todos aquellos procesos que tienen que ver con la organización, entre ellos la gestión prospectiva, la gestión de riesgos y su impacto en la continuidad de la empresa, el alineamiento de procesos de arquitectura de negocios y la integración de herramientas tecnológicas al desarrollo perdurable de las organizaciones. A través de estas orientaciones, se pretende poner en consideración situaciones particulares que influyen de manera directa e indirectamente en el proyecto de la organización.

El propósito principal es poner en común con el grupo de trabajo el análisis del entorno, interno (cómo se hacen las cosas en los proyectos) y externo (cómo los proyectos se encuentran con el medio). Por lo tanto, estos planteamientos, permite establecer los vínculos, identificando sus posibilidades; relaciona la experiencia acumulada, al igual que el conocimiento y reconocimiento de información disponible para determinar los efectos en el contexto considerando la posibilidad de aportar desde los planteamientos académicos a la formación humana integral, la conceptualización de estrategias, planeación y desarrollo de las organizaciones.

De igual forma, este proyecto aplicado, muestra un camino para los líderes de las organizaciones deportivas, buscando afianzar los mecanismo de planificación estratégica focalizados en las acciones de mejora que contribuyan con el reconocimiento de las funcionalidades y niveles de responsabilidad de gestión y administración, adecuar los proceso de relacionamiento con el entrono y garantizar una realimentación social concertada de ideales comunes que oriente el ecosistema del deporte a través de sus organizaciones y modelos de trabajo hacia un horizonte de progreso.

Objetivos

Objetivo General

Construir el plan estratégico del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica para la vigencia 2021 – 2025, mediante la aplicación de herramientas de análisis prospectivo.

Objetivos Específicos

Reconocer las condiciones internas y externas actuales de la organización, mediante un diagnóstico estratégico.

Analizar los grupos de interés (*Stakeholder*) que conforman el ecosistema y que inciden en la proyección del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica y su relación existente mediante análisis estructural.

Formular los escenarios posibles para el desarrollo del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica en los años 2021-2025.

Marco Teórico

Los mecanismos de gestión en las organizaciones contemporáneas se encuentran muy ligados a estrategias de la planeación de largo plazo y el análisis de escenarios futuros, donde la participación de los interesados y el reconocimiento de los factores de éxito cobra singular importancia y facilita mecanismos de factibilidad y viabilidad de los procesos, que se alinean con los fenómenos sociales, económicos y políticos. Todo ello obliga a reflexionar sobre la proyección de las organizaciones y su significado como un factor de desarrollo para la región y el país.

A partir de lo anterior, se realiza un recorrido general por algunos conceptos que caracterizan los procesos de desarrollo de las organizaciones deportivas, principalmente en la perspectiva de los análisis, sus estructuras y proyecciones de desarrollo que corresponden en la actualidad a las relaciones verificables en las prácticas de planeación, delimitando un carácter sistemático para generar sinergias en las orientaciones de las interrelaciones.

Este planteamiento se relaciona de manera directa con dos grandes ejes conceptuales propuestos como son la organización y la planeación prospectiva y estratégica, puesto que deben relacionarse con los elementos del sistema que lo componen, y dinamiza a los individuos, las organizaciones y la sociedad en general de manera extensa y compleja, a su vez, impactando directamente la competitividad.

La Planeación

(Forero Pineda, 2001) (Miklos & Tello Torrescano, 2002); (Mestre, 2008), coinciden en que la planeación se constituye en una herramienta o instrumento que permite revisar colectiva o

individualmente las condiciones internas y externas actuales concernientes a un proceso, a una organización o un contexto determinado, para prever las acciones necesarias que permitan ubicarse en un futuro o situación deseada bajo estrategias que mitiguen la incertidumbre y faciliten el manejo de la complejidad. Estos criterios disponen procedimentalmente de factores temporales para el corto, mediano y largo plazo.

En términos empresariales, (Robbins & Decenzo, 2002, citados por Moyano Fuentes, Bruque Cámara, Maqueira Marín, Fidalgo Bautista, & Martínez Jurado, 2011), asumen la planeación como “el proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlos y diseñar una serie de planes para coordinar las actividades”. Este criterio, se constituye en la base de las funciones directivas o proceso administrativo que permite formular objetivo y las formas de alcanzarlos para determinar las condiciones de organizar y dirigir los recursos con posibilidades de controlarlos y verificar sus resultados (p 87).

En este mismo sentido, las ventajas del ejercicio de planeación permiten desarrollar de manera clara y pertinente las condiciones necesarias para regular el patrimonio de la organización, teniendo en cuenta los agentes, el tipo de institución, las condiciones de financiación, sostenibilidad, entre otros facilitando:

- Elementos para llevar a cabo el control de procesos
- Identificación de aspectos vulnerables de la organización
- La capacidad de adaptación
- La definición de prioridades
- La optimización del recurso
- El desarrollo de la organización

Características de la Planeación

Siguiendo los planteamientos de la literatura consultada se puede observar diferentes caracterizaciones de la planeación las cuales buscan ubicar los criterios de intervención en categorías temporales, contextuales, políticas o procedimentales. En este sentido, se busca redimensionar las intervenciones asociadas al contexto y la organización que conducen al cambio y a la participación consiente, con el fin de convertir sus acciones en conocimientos generalizables, que puedan ser utilizados con efectividad y replicados por los actores que inciden en la organización y el desarrollo.

Con base en estos criterios y apoyados en los planteamientos de (Gutiérrez Tamayo & Sánchez Mazo, 2009), (Bernal Torres, 2007) y (Miklos & Tello Torrescano, 2002) sobre los alcances conceptual y procedimentales de la planeación, se puede deducir que no hay criterios comunes entorno a los niveles, tipologías y dimensiones para su comprensión. No obstante, coinciden en alcances de orden temporal, participativo y estratégico lo que puede corresponder a posturas multidimensionales con visiones holísticas y enfoques sistémicos que corresponden a relaciones verificables en su implementación, por lo tanto, se ratifica la condición generalizable de la planeación manteniendo un dialogo permanente con el contexto.

En este orden de ideas (Gutiérrez Tamayo & Sánchez Mazo, 2009), realizan un acercamiento a las características de la planeación desde la postulación de un discurso contemporáneo y orientado en la gestión del desarrollo del territorio que ubica una problematización de la realidad y sus apuestas por la transformación propositiva que permita solucionar los problemas o satisfacer las necesidades.

De esta manera comprende la planeación como un proceso y práctica social, política y estratégica que considera la potenciación y el mejoramiento del ser humano y conlleva a un

sistema de trabajo cíclico, interconectado, y sinérgico. En vista de ello, la planeación es asumida como:

- Proceso social, en la medida que acude a la participación activa de los actores involucrados en el desarrollo, con el propósito de promover espacios de diálogo, negociación y concertación.
- Proceso político, que busca la configuración de ambientes de interacción, encuentros y acuerdos entre gobernantes (líderes) y gobernados para la facilitación de la toma de decisiones y acciones consensuadas en procura del bien común.
- Proceso temporal – espacial, los cual no solo delimita el horizonte, cuando aborda las características del largo, mediano y corto plazo, que implica la articulación de aspectos “del pasado – retrospectivos -, asumiendo los del presente – coyuntural, contingencia- y proyectándose hacia el futuro – prospectiva” (Echavarría, 2002, citado por Gutiérrez Tamayo & Sánchez Mazo, 2009, p 38). Así mismo, destaca la relación de los niveles de cobertura determinados por la escala internacional, nacional, departamental, municipal, organizacional, que facilita las relaciones de factibilidad y viabilidad.
- Por último, la planeación como proceso estratégico, que se define como el reconocimiento de la naturaleza del contexto y política bajo los preceptos de la incertidumbre como uno de sus principales rasgos, es decir, implica los análisis de los fenómenos externos que en relación con los internos intenta responder a las demandas del contexto local y global.

En resumen, la naturaleza y pretensión de la planeación debe tener en cuenta las condiciones existentes, ser conscientes de su condición social, política, temporal, estratégica y de proceso, que intenta ser mapa y brújula en el camino hacia el desarrollo, en tanto delimita el camino a seguir, fija las intenciones que ven reflejadas en planes, programas y proyectos, mide

distancias y límites, ofrece tiempos y espacios concretos, establece jerarquías entre alternativas, revela obstáculos y entorno favorables, plantea acciones viables y factibles, contribuye a la construcción de sentidos colectivos e incorpora la realidad territorial desde la base social, como mayor reflejo de su existencia y realización. (Gutiérrez Tamayo & Sánchez Mazo, 2009, p. 42).

Por su parte (Miklos & Tello Torrescano, 2002), plantean un modelo de planeación orientado en dos perspectivas; la primera en transversalizar los componentes organizacionales en la medida que revisa los procesos, los roles y las evaluaciones y procura la desconcentración y descentralización, propiciando la adaptación gradual al entorno económico y social. En segundo lugar, revisa los impactos generados y moviliza acciones de mejora entorno a variables como la toma de decisiones, coberturas optimización de recursos y satisfacción. Por lo tanto, se define la planeación como un ejercicio de reflexión sistemático y ordenado que toma en cuenta la revisión de una serie de eventos organizacionales y contextuales conocidos y actuales que facilitan la orientación de acciones y decisiones en un horizonte determinado.

En este sentido, la planeación se caracteriza por los siguientes elementos:

Tabla 1.

Enfoques de la planeación según (Miklos & Tello Torrescano, 2002)

Enfoque	Característica
Incrementalismo inconexo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un carácter simplificador, adaptativo y menos riguroso • Se presenta como estrategia en la toma de decisiones en sociedades parciales y fragmentadas en diversos grupos • No es posible centralizar las decisiones • Se minimizan los cambios en variables de desarrollo importantes ajustando fines a las políticas y analizando los problemas de manera secuencial.
Exploración mixta	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza en el ámbito social. • No posibilita programación a futuro en virtud de la complejidad y turbulencia del entorno • Se consideran todas las alternativas relevantes, para luego eliminar opciones

	<ul style="list-style-type: none"> • Se definen sus etapas conforme a criterios políticos, administrativos y económicos. • En la ejecución se realizan exploraciones continuas y se efectúan de modo más comprensivo conforme a las decisiones presenten mayor complejidad
Racional	<ul style="list-style-type: none"> • De tipo optimizante: Emplea modelos matemáticos y de simulación para ubicar la utilidad máxima • De tipo satisfaciente: Procede sin información exhaustiva ajustando medios y fines mediante aproximaciones sucesivas. Opta por reducir criterio de satisfacción. Presenta baja preocupación por la optimización de la elección de sus alternativas. • De tipo comprensivo: Requiere un diagnóstico exhaustivo de las condiciones actuales, puesto que intenta abarcar todos los aspectos de la situación problemática. Además, considera y coordina los objetivos del sistema y propone alternativas con cada uno de sus efectos. <p>En resumen, sus características son exhaustiva, política y sistemática.</p>
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una orientación sistemática, participativa y orientada hacia el futuro deseado, el cual está influenciado por la filosofía (valores y estilos) de la organización. • Los fines y las consecuencias son aproximaciones operativas de los ideales, luego se permite la formulación de políticas, estrategias y tácticas orientada a la imagen propuesta.
Transactiva	<ul style="list-style-type: none"> • Se relaciona con la investigación acción o innovativa. Se basa en la idea de valor de la persona y la reciprocidad. Promueve el aprendizaje mutuo y efectivo mediante el diálogo. • Presenta dos vertientes: de asignación que intenta predecir el futuro y su preparación, y de innovación que se concentra en los cambios organizacionales con orientación hacia la gestión de recursos. • Es una planeación analítica, normativa y estratégica.
Participativa	<ul style="list-style-type: none"> • En esta se pretende una interacción dinámica y continua, con el fin de compartir los objetivos comunes, la conjugación de valores y la acción responsable de los involucrados

Nota: La tabla 1 compila los enfoques y características de la planeación. Fuente: Elaboración propia a partir de (Miklos & Tello Torrescano, 2002)

En este aspecto, llama la atención la caracterización realizada por (Miklos & Tello Torrescano, 2002), cuando presentan características de la planeación desde las actitudes

prevalecientes. Entre ellas mencionan el reactivismo como una “planeación ascendente y se encuentra orientado a las tácticas”. Ésta se destaca por que presenta una resistencia al cambio y se parte siempre de la supervivencia de la organización con un enfoque remedial frente a las dinámicas que inclusive ya se han satisfecho. En segundo lugar, se menciona la planeación preactiva, la cual es “descendente y dirigida a la estrategia, donde se considera que el futuro es mejor que el pasado y el presente”. Sus etapas básicas son la predicción y la preparación. En ésta se incrementa la habilidad para pronosticar los cambios, se aprovechan las oportunidades para buscar el crecimiento organizacional (p. 19).

Por último, se presenta la planeación interactivista que se orienta hacia el manejo controlado sobre el futuro, diseñando las formas de lograrlo. Se busca el autocontrol, el autodesarrollo y la autorrealización. Es decir, “Se propone el incremento en la habilidad para influir o controlar el cambio, o bien sus efectos, con el fin de responder con rapidez y eficacia a los cambios que no puede controlar” (p. 20).

En síntesis, se concentra en eliminar las condiciones externas a la organización como son las amenazas y las oportunidades y se propones como una planeación radical en la medida que intenta de modificar las bases, las estructuras organizacionales y el sistema.

(Mestre, 2008), coincide al afirmar que “el concepto de planeación está ligado al concepto de ordenación, de intensión y de tiempo. [...] Sera la acción de actuar de manera ordenada, con una intencionalidad de futuro, aunque prevista de manera anticipada.”

En el contexto de los sistemas deportivos se establecen algunos enfoques que tienen que ver con la gestión, los procedimientos para favorecer el desempeño deportivo de los atletas, la proyección y gestión de las instalaciones deportivas y la planeación de los eventos deportivos, por lo tanto, sus manifestaciones se relacionan con diferentes contextos organizacionales pero todas orientadas a la solución de problemas, satisfacción de necesidades y aprovechamiento de

oportunidades todas relacionadas con circunstancias del deporte. En ese sentido (Mestre, 2008), se refiere a que en el sistema deportivo la planeación consistirá en

prever con suficiente anticipación y poner la intención de ordenar las actuaciones a llevar a cabo para solucionar un problema, atender una necesidad o lograr una aspiración [...] de tal manera que su acometida se efectuó de una forma sistemática y racional, acorde con las necesidades que la desencadenan y las posibilidades reales de la persona o de la entidad deportiva que la realiza, con aprovechamiento pleno de los recursos disponibles en el momento y previsibles de obtener, controlando la eficacia (eficiencia) de su desarrollo y debiendo aplicar mecanismos de control durante el proceso y de evaluación de los resultados y su finalización. (Mestre, 2008, p. 25)

Conforme a lo anterior, se plantean como actitudes de la planeación el “Poder planificar”, que permita aplicar el proceso para las mejoras correspondientes; “saber planificar” como elemento clave desde el conocer la complejidad y los enfoques sistemáticos del proceso; por último, se determina la voluntad de la organización como el deseo de revisar y reconocer el contexto, con el deseo de realizar la reflexión correspondiente.

En cuanto las funciones de la planeación y como aspecto fundamental en el proceso administrativo, se pueden enumerar algunos de sus beneficios, los cuales se encuadran en las demás categorías como son la organización, la dirección y el control:

Tabla 2.

Funciones de la planeación en el proceso administrativo

Función de la Planeación	Aspecto del proceso administrativo			
	Planeación	Organización	Dirección	Control/ Evaluación
Reduce la incertidumbre	✓			
Prevee oportunamente las acciones que se debe emprender	✓			
Oportunidad en la toma de decisiones	✓		✓	✓
Cohesión del equipo de trabajo		✓		
Garantiza mejores resultados				✓
Permite conocer los propósitos de la organización	✓		✓	✓
Adaptación al cambio	✓	✓	✓	✓
Aporta racionalidad en la organización	✓			
Coordina esfuerzos de los involucrados	✓	✓	✓	
Pretende una gestión integral	✓	✓	✓	✓
Facilita la búsqueda de valores y la ética	✓		✓	
Define conductas esperadas			✓	
Establece estándares de rendimiento				✓
Estimula la información continuada	✓			✓
Estimula la formación y cualificación de las personas		✓	✓	

Nota: La tabla 2 describe las funciones de la planeación y las relaciona con el proceso administrativo. Fuente: Elaboración propia a partir de las propuestas conceptuales de (Mestre, 2008, p. 28)

En el modelo propuesto por (Mestre, 2008), las características de la planeación son consideradas bajo cinco perspectivas como estructuras para su desarrollo. Entre ellas se mencionan: i) las acciones para la identificación del objeto susceptible de mejora; ii) el análisis

de la problemática que permite estudiar la revisión del contexto como principio de realidad para su proyección; iii) las actuaciones de los gestores en torno a la toma de decisiones; iv) el desarrollo (parte práctica) del proceso que orienta la ejecución ordenada y articulada de las acciones; por último v) el planteamiento de un esquema de evaluación para a verificación de los resultados y los impactos generados.

En resumen, se define la planeación como el análisis deliberado de los aspectos internos y externos que inciden en el desarrollo de una organización, que plantea una convergencia de actores involucrados e interesados, quienes revisan y seleccionan las alternativas de manera ordenada, pertinente, con tiempos definidos, de cara a las transformaciones del contexto en correspondencia con la pertinencia institucional para la proyección y empoderamiento, potencial estratégico que facilite las condiciones básicas para el desarrollo, articulación de impactos y la continuidad y mejoramiento permanente de los procesos para su apropiación.

Planeación Estratégica

El concepto de la planeación estratégica se apoya en el reconocimiento de las condiciones de las organizaciones y los contextos, es decir, implica saber con diferentes actores cual es el estado actual, que se tiene y cuál es la situación deseada. “El propósito es proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad” (Palacios Acero, 2010, p. 3).

Conforme a lo anterior, la planeación estratégica puede dimensionarse desde la perspectiva temporal, mediante la cual se establecen medios y objetivos de mediano y largo plazo que da cabida al desarrollo de acciones que respaldan el establecimiento de programas y proyectos.

(Chiavenato & Sapiro, 2017), indican que “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Chiavenato & Sapiro, 2017, p. 49), por lo tanto, dispone de un conjunto de procesos que deben ser desarrollados continuamente en la organización en el que radica la posibilidad de enriquecer la gestión.

En resumen, las afirmaciones anteriormente indicadas, establecen bases para una comprensión del proceso social de la organización, a través de las interacciones internas y externas que ésta y sus directivos ejercen en cada momento, intentando comprender de manera racional la complejidad del entorno y los diversos intereses y puntos de vista.

igualmente, según (Mestre, 2008), adopta una visión integral y compleja que constituye articulaciones y discursos consientes sobre las opciones de crecimiento bajo una dimensión espacial y temporal, facilitando una continuidad resignificada por la dinámica de la globalización.

Planeación Prospectiva

Mojica (2010) define la prospectiva como

una disciplina que permite analizar el futuro para poder obrar con mayor seguridad en el presente y, empleando una metáfora, se podría decir que esta disciplina ayuda a iluminar el presente con la luz del futuro. Si la empresa pone en práctica este propósito va a ser más competitiva porque será capaz de adelantarse en el tiempo a los eventos del presente y podrá ganar la delantera mucho antes que otras organizaciones acostumbradas a vivir en el día a día y a transitar despreocupadas por lo que pueda acontecer más adelante (p. 5)

Por su parte (Medina Vásquez, 2006), desarrolla el concepto bajo tres premisas: como disciplina que orienta análisis sistemáticos de la organización entorno a las alternativas de

crecimiento globales e interactivos para mejorar su competitividad basada en el conocimiento; como función básica de la planeación como eje articulados de la estructura mecánica de la organización y su proceso administrativo; y como instrumento que se respalda en la vigilancia tecnológica, la inteligencia competitiva y el análisis del comportamiento de los mercados de cara a la gestión del cambio, la toma de decisiones y la participación y empoderamiento.

(Serna Peláez, 2015) la define como “actitud de las empresas que ponen la mirada en el punto al que quieren llegar en el medio o largo plazo, y determinan los cambios necesarios para llegar a él”. Es decir, indica como las organizaciones y quienes la conforman dedican tiempos para analizar las tendencias que rodean el contexto y se preparan para el futuro con el fin de mantener condiciones de competitividad.

Por último, (Duque Arbeláez, González Lozano, Ospina Ospina, Palacios Botero, & Villa Toro, 1999) la define como análisis de “alternativas y escenarios que desde el presente se puede visualizar, evaluar, seleccionar y comenzar a construir mediante decisiones racionales que consulta las realidades actuales y exploran caminos potenciales, emplea métodos de prospección y herramientas de fácil comprensión y uso por parte los usuarios”.

Siguiendo a (Mojica, 2010) las herramientas que prevalecen en el desarrollo de esta planeación son:

1. Diagnóstico estratégico, que busca conocer las condiciones internas y externas de la organización mediante el análisis de categorías como las fortalezas, debilidades, bajo la perspectiva de los cinco recursos fundamentales de la organización (humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales) y las amenazas y oportunidades desde la relación con el entorno.
2. Análisis estructural, el cual mediante un análisis de motricidad (influencia y dependencia) de variables clave definidas para la evaluación del sistema, “permite construir y

reflexionar sobre temas esenciales en la prospectiva, orientado la situación de referencia y descubriendo las tendencias o rupturas futuras”.

Para su estructuración se utiliza el sistema para matrices de impactos cruzados – multiplicación aplicada para una clasificación MICMAC, que permite jerarquizar la importancia de las variables.

3. Por último, se define el método de análisis de juego de actores (MACTOR), que ayuda a evaluar el potencial de las relaciones entre los grupos de interés y revisar sus convergencias y divergencias focalizadas en las alianzas y conflictos y su relación con cada uno según sus propósitos.

Conforme a lo anterior, se entiende entonces la planeación prospectiva como aquellas acciones organizacionales que se basan en el pensamiento estructurado de la información para identificar tendencias relevantes y factores de cambio en el entorno internacional para construir escenarios futuros acerca de la transformación productiva y social de los países y sus organizaciones, comprendiendo todas sus acciones estratégicas pasadas, actuales y proyectadas.

La Organización como Sistema

El concepto que tiene que ver con organización, se asume inicialmente con (Alcérreca Joaquín, 2000, citando a Miles 1980), quienes establecen que una organización es una coalición de grupos de interés, que comparten una base común de recursos, que cumplen una misión común, y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo, en sí, ellas influyen en el comportamiento de los seres humanos, y a su vez, responden a su influencia. De forma explícita, plantea que después de la segunda guerra mundial se empiezan a ver las empresas como organizaciones o sistemas sociales, el cual es un sistema con propósitos

definidos, perteneciente a otros sistemas con diversos componentes. (Alcérreca Joaquín, 2000, citando a Miles 1980, p. 28)

Reconocer los lineamientos conceptuales de los modelos y diseños de organizaciones, implica identificar mecanismos de planeación, administración y gestión de acciones, son análisis de referencias fundamental para orientar de manera pertinente las condiciones del entorno, obteniendo una mayor comprensión de las necesidades de la organización y exigencias del mercado en especial de aquellas que cuenta con posibilidades de incursionar en el comercio internacional.

De igual forma, en el contexto globalizado, las organizaciones se ven afectadas e influenciadas por los sistemas económicos, sociales, culturales, de comunicación, de otras organizaciones o regiones, lo que permite aportar y recibir información permanentemente. Así mismo se establece que las organizaciones son dinámicas, versátiles y continuamente cambiantes. Por lo tanto, estas deben estar a la vanguardia de los cambios del entorno y desarrollar redes de trabajo que permitan abordar planes de contingencia para sobreponerse o anticiparse a dichos cambios y generar impactos positivos en sus comunidades

También se puede decir que las tendencias de la competitividad no conciben los desarrollos de forma unilateral e impositiva. Por ello es importante identificar sistemas y redes de trabajo para crear cultura de construcción colectiva y participativa con el fin de alcanzar los objetivos de crecimiento competitivo, así como aportes a las condiciones de vida de la comunidad de manera sostenible.

Conforme a estos planteamientos es importante revisar los elementos que conforman la teoría de sistemas, en la medida que abordan la estructura organizacional como sistemas de carácter complejo dadas sus relaciones mecanicistas y dinámicas en los diferentes entornos.

Es así como (Chiavenato, 2004), establece que la teoría de sistemas se constituye en una rama de estudio específica de la teoría general de sistemas que surge con los trabajos del biólogo Bertalanffy, que “busca producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicaciones en realidades empíricas” (Chiavenato, 2004, p.410).

Este autor fundamenta la teoría general de sistemas en tres premisas:

- Los sistemas existen dentro de sistemas lo que implica que cada uno se conforma de subsistemas y hacen parte de sistemas más grandes. Establece un encadenamiento que podría ser infinito.
- Los sistemas son abiertos. Estos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura, por tanto, tienen un objetivo o finalidad que constituyen su papel de intercambio con otros sistemas en su contexto.

(Rodríguez Valencia, 2003), realiza una revisión conceptual la cual se deriva particularmente de la filosofía, la cual canaliza el desarrollo de la ciencia. Por tanto, retoma los planteamientos del filósofo Friededirch Hegel, que establece los siguientes postulados para comprender la teoría general de sistemas:

- “El todo es mayor a la suma de sus partes
- El todo determina la naturaleza de las partes
- Las partes no pueden comprenderse, si se consideran aisladas del todo
- Las partes están dinámicamente interrelacionadas, además, son interdependientes entre sí”.

A partir de ello, se establece que la teoría de sistemas es introducida por el pensamiento neoclásico de la administración y lo define como “un enfoque para el estudio científico de la realidad, diferente al de las ciencias clásicas”.

Para una mayor comprensión, se asume de forma específica la operación de un organismo social, que es concebido como como un sistema, que según (Chiavenato, 2004), está influenciado específicamente por la tecnología de la administración moderna, específicamente desde los la perspectiva de la teoría de la cibernética, asumido como uno de sus campos de estudio y lo define como “el conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, formando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas (Información, energía o materia) y proveyendo salidas (información, energía, o materia) procesadas, dando una idea de conectividad” (Chiavenato, 2004, p. 360).

A su vez, (Rodríguez Valencia, 2003), manifiesta que su identidad conceptual tiene aceptación en las últimas décadas como base para la integración del conocimiento científico. A partir de allí, se define el sistema como: “un todo organizado, compuesto por dos a mas partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por limites, identificables, de su ambiente o suprasistema, cubriendo una amplia gama del mundo físico, lógico y social” (Rodríguez Valencia, 2003, p. 155)

(López Vargas, 2003), define el sistema como un “conjunto de elementos, partes o componentes organizados, interrelacionados, interactuantes, funcionales, jerarquizados y ubicados en un entorno específico”.

Como características fundamentales, (Rodríguez Valencia, 2003) integra el conocimiento de varios campos de especialización, a fin de que el sistema como un todo, pueda ser entendido mejor. Enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo de relieve que cada uno de ellos, existe dentro de un contexto con el cual tiene

múltiples interrelaciones de distinto nivel de relevancia, que se establece por la contribución que cada uno de los elementos que hacen parte del sistema, aportan al cumplimiento de un propósito u objetivo, a partir de las acciones que desarrolla y la forma como éstas se integran con los fenómenos o acciones que realizan otros elementos, para producir en conjunto los resultados y justifique su participación.

Por su parte, (López Vargas, 2003), asume que los sistemas se caracterizan por su estructura que buscan determinar los modos de interconexión e interacción de los elementos y establece la organización interna del sistema. A su vez establece la tendencia a permanecer constante dentro de ciertos límites y establecer una función reguladora como capacidad de adaptación a los cambios de los componentes del sistema desestimando algunos y reteniendo otros.

Otra de las características fundamentales son propuestas por (Afanasiev, 1997, citado por López Vargas, 2003) son:

- La composición que son “las unidades estructurales cuya interacción provoca y garantiza las particularidades inherentes al sistema”.
- La funcionalidad como el resultado de su dinámica y desarrollo y se expresa en las funciones que desarrolla el sistema.
- La jerarquización y sus componentes donde todos los sistemas pueden estar compuestos por subsistemas y suprasistemas estableciendo los niveles y las necesidades de agrupamiento y sus posibles combinaciones, con el objetivo de coordinar actividades y procesos de estructura.
- La interacción contextual, definida como la interacción específica con el entorno el cual constituye un componente y es consustancial con el sistema mismo.

Para (Chiavenato, 2004), las características del sistema se establecen como:

- Las partes u órganos que lo componen y están dinámicamente relacionados entre sí con una constante interacción.
- La red que caracteriza las relaciones entre los elementos definiendo el estado y su operación.
- Las líneas que forman la red construyendo las comunicaciones existentes.
- La posición de las líneas que reflejan la cantidad de información y los eventos que fluyen para la red que conforman el sistema son las decisiones, las cuales son descriptibles y hasta previsibles.

Otras de las características y principios asociados por este autor son:

- Entrada (input) que es todo lo que el sistema recibe del mundo exterior y se constituye en información (orientación y conocimientos respecto a algo para disminuir la incertidumbre), energía (capacidad utilizada para mover o dinamizar) o materiales (recursos utilizados para producir las salidas).
- Salida (output), comprendido como el resultado final de la operación del sistema estableciendo el resultado de sus operaciones para el ambiente.
- Caja Negra (black box), se refiere a un sistema cuyo interior no puede ser revelado y cuyos elementos internos se desconocen y que solo pueden ser conocidos por fuera a través de manipulación u observación externa. Ello implica que solo se puede trabajar únicamente en las entradas y las salidas.
- Realimentación (feedback), es un subsistema de comunicación de retorno, proporcionado por la salida del sistema en su entrada, para alterarla de alguna forma.
- Ambiente, definido como el medio que envuelve el sistema

En cuanto a su constitución, (Chiavenato, 2004) se refiere a sistemas físicos o concretos que se componen de equipos, maquinaria, objetos y cosas reales, se denomina hardware; y sistemas abstractos o conceptuales: como su nombre lo indica se componen de conceptos, filosofías, planes, hipótesis e ideas. Es intangible y se denomina software.

En cuanto a su naturaleza pueden ser:

Sistemas cerrados, los cuales no presentan intercambio con el medio ambiente, pues son herméticos a cualquier influencia. Es decir, no reciben influencia y no influyen. Hacen relación a los sistemas mecánicos como máquinas y equipos que son rígidos y producen una salida invariable

Sistemas abiertos: estos presentan relaciones de intercambio con el medio por medio de las entradas y salidas. Cuenta con capacidad de adaptación como proceso continuo de aprendizaje y auto organización.

(Kenneth E. Boulding, citado por Rodríguez Valencia, 2003) proporciona la siguiente clasificación:

- Sistemas estáticos: Nivel de las estructuras o marcos de referencia
- Sistema dinámico simple: Considera movimientos necesarios y predeterminados (sistema solar)
- Sistema Cibernético: Es auto regulable para mantener el equilibrio
- Sistema abierto o auto estructurado
- Nivel genético asociativo: domina el mundo empírico de la botánica
- Nivel de sistema animal: se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento y conocimiento de su existencia.
- Nivel de ser humano: autoconciencia, autorreflexión, comportamiento integro.

- Nivel de organizaciones sociales: considera el contenido y significado de los mensajes, de la naturaleza y de las dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos.

(Bertalanffy, citado por Rodríguez Valencia, 2003, p. 157) clasifica los sistemas cerrados como los sistemas físicos y mecánicos dada su relación estática con el ambiente y sistemas abiertos, como los biológicos y los sociales dado que se encuentran en constante interacción con el medio.

Por último, (López Vargas, 2003), asume la clasificación desde el concepto de integratividad que es una característica que poseen los sistemas y que determinan el grado de totalidad del sistema. Dependiendo de ello se clasifican en sistemas integrales y sistemas no integrales, relacionando los siguientes planteamientos:

- Materialidad, donde los sistemas pueden ser físicos o abstractos
- Sistemas determinísticos, donde es posible predeterminar su comportamiento de manera secuencial
- Sistemas probabilísticos, comportamientos no secuenciales y no predecibles.

(Afanasiev, 1997, citado por López Vargas, 2003), propone los sistemas auto gestionados los cuales poseen regulación propia, allí se relacionan los procesos de autogestión y la capacidad para controlar entropía. Ellos deben tener la capacidad de conservar el estado de equilibrio de sus parámetros fundamentales, pese a los cambios del medio ambiente.

Como lo expresa (Montoya Rendón, 2013) las organizaciones deben contar con algunas características fundamentales para configurar la presencia en el contexto global y se asumen como estrategias para potenciar no solo la organización si no los individuos y el sistema que la componen pues implícita o explícitamente apuestan por el desarrollo y estructura los procesos de

gestión y sostenibilidad de la organización. Entre ellos destaca el componente teleológico que establece las características asumidas en los valores de proyección con sus *stakeholder*, así mismo, determina los propósitos y fines para el desarrollo de la organización que inciden en sus proyectos, alianzas estratégicas, establece en sus descriptores organizacionales nociones de competitividad en la cadena de valor mediante la incursión en las dinámicas del contexto local o el comercio global.

De igual forma, intrincadamente tiene un compromiso con el talento humano, la generación de redes de trabajo, la responsabilidad en el desarrollo de comunidades, las apuestas por desarrollo ambiental sostenible y la innovación asociada a la tecnología de última generación para la producción.

Estos asuntos, son interpretados bajo la articulación y funcionamiento de los elementos administrativos y asumidos en su estructura organizacional con el objetivo de generar identidad cultural y clima organizacional, pero centrados en el desarrollo social, basados en la ejecución de acciones y planes sobre necesidades identificadas en un contexto el cual puede transformarse a partir de la dinamización y la movilización de la comunidad con el fin de facilitar el acceso a beneficios, servicios y oportunidades.

En síntesis, cuatro características, marcan el sello particular de una organización contemporánea:

1. La identificación de intereses en las que el desarrollo social aparece como horizonte posible.
2. La relación con el contexto, basada en la continua observación sobre las condiciones del entorno permite la identificación de necesidades y fortalezas y capacidad de interacción social para articularse a las dinámicas sociales, modificándolas, reforzándolas e incidiendo en su curso.

3. Búsqueda del desarrollo social sostenido en categorías como desarrollo humano, cambio social y el bienestar.

4. Las acciones colectivas como medio para alcanzar los objetivos propuestos de comercialización internacional y competitividad.

Perspectivas de la Organización Deportiva

Las organizaciones deportivas se desarrollan mediante la conexión con estructuras públicas y privadas que determinan los procedimientos administrativos y técnicos, que se direccionan a la optimización de recursos y la gestión territorial del deporte, la recreación y la actividad física.

Para una mejor ilustración, a continuación, se presenta de manera general los principales elementos que influyen en el contexto nacional e internacional.

Sistema Deportivo Internacional

En la actualidad el deporte ha evolucionado en cuanto a sus expresiones, por tanto, ha sufrido modificaciones estructurales que lo han llevado a la creación de un sistema que defina la interrelación entre sus diferentes actores. Esto es conocido como sistema deportivo.

Es así como este sistema tiene sus orígenes en el año 1894 con la creación del Comité Olímpico Internacional (COI), cuando el Barón J. Pierre de Coubertin convocó 14 personas de diferentes nacionalidades para restablecer el espíritu de los Juegos Olímpicos y filosofía del deporte antiguo, mediante los juegos olímpicos modernos, cuyo objetivo se concentró en la formación y educación de la juventud mundial, así como la preservación de la paz entre las naciones. A partir de este momento, con la creación de la Carta Olímpica, se establecieron las funciones que dicha Entidad No Gubernamental habría de cumplir para dirigir el Movimiento

Olímpico y promover el Olimpismo por el mundo con el apoyo de los Comités Olímpicos Nacionales. (Comité Olímpico Internacional, 2001)

En complemento a lo anterior, (Blanco, Burriel, Landaberea, Montes, & Camps, 2006) define las Federaciones Deportivas Internacionales, como asociaciones privadas y dirigentes del deporte a nivel mundial, representan la autoridad funcional del deporte. Les corresponde establecer y reforzar las normas sobre la práctica del mismo y fomentar su desarrollo a través del mundo. Les compete promulgar los reglamentos que orientan cada disciplina deportiva, definir los lugares de competición, duración y normatividad de las instalaciones, entre otras funciones. A su vez, estas federaciones son conformadas por las Federaciones Deportivas Nacionales, que se constituyen como organismos de derecho privado, sin ánimo de lucro para organizar, promover y reglamentar dentro de su territorio un deporte y sus respectivas modalidades.

Sistema Deportivo Nacional

Las entidades gubernamentales, operan de manera generalizada los esquemas de evaluación, los cuales están ligados a las concepciones y prácticas políticas y legislativas para lograr el desempeño efectivo de sus programas y proyectos (Blanco, y otros, 2006, p 38). Como cumplimiento de estas intenciones, el Estado colombiano ha desplegado varios elementos de información que se caracterizan por la generación de datos que tienden a explicar la funcionalidad y objeto de dichas instituciones, en ellas describen las fases de acción, permitiendo hacer un seguimiento detallado sobre las diferentes características por las que debe atravesar un programa o proyecto.

De aquí que las metodologías de evaluación y monitoreo de las acciones públicas que ofrecen servicios deportivos, se derivan de las políticas estatales que permiten establecer el nivel de alcance de los resultados desde aspectos como la gestión financiera, administrativa y social.

Mediante el artículo 343 de la Constitución Política de Colombia, se asigna expresamente al Departamento Nacional de Planeación (DNP), la obligación de llevar a cabo la evaluación de la inversión pública, donde se imparten los criterios para la formulación de programas y proyectos, así como la evaluación sistémica e información permanentemente sobre la eficiencia en la utilización de los recursos y el alcance de los logros, con el fin de legitimar la gestión administrativa. (CONPES, 2002)

Dado que el deporte constituye un sector de intervención pública, y está en relación directa con entidades privadas, aparece en el texto constitucional como un derecho de los ciudadanos que constituye gasto público social. De acuerdo a esto, en el acto legislativo N° 02 /2000 que modifica el artículo 52 de la carta constitucional, se proponen los objetivos fundamentales de esta política, los cuales se fundamentan en la formación integral, la inversión social, la participación ciudadana y el desempeño organizacional.

La ley 181 de 1995 considera la creación del Sistema Nacional del Deporte entendido como el “conjunto de organismos articulados entre sí, para garantizar el acceso de la comunidad al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física” (Art. 46 Ley 181/1995). Se concluye entonces que este sistema es la interrelación de varios organismos centralizados y descentralizados públicos, privados y mixtos, con plena incidencia política para administrar la gestión territorial del deporte y la recreación. En este orden de ideas se plantea el sistema de la siguiente manera:

Tabla 3.

Sistema Nacional del Deporte

SECTOR PÚBLICO	ÁMBITO TERRITORIAL	SECTOR PRIVADO
MINISTERIO DEL DEPORTE Objeto: Planifica, direcciona y coordina el Sistema Nacional del Deporte, así mismo formula, integra, coordinación y evalúa las políticas de Estado en materia deportiva	NACIONAL	COMITÉ OLÍMPICO COLOMBIANO Objeto: Formulación, integración, coordinación y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos. relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> • El deporte competitivo • El deporte de alto rendimiento • La formación del recurso humano propio del sector
		COMITÉ PARAOLÍMPICO COLOMBIANO Objeto: Asesoría para la formulación de las políticas, planes, programas y proyectos de su propio orden institucional, relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> El deporte recreativo y terapéutico El deporte competitivo El deporte de alto rendimiento La recreación y el aprovechamiento del tiempo libre de las personas con limitaciones físicas y sensoriales.
ENTES DEPORTIVOS DEPARTAMENTALES Objeto: Adoptar las políticas, planes y programas que establece COLDEPORTES y el Gobierno Nacional y Cooperar con los municipios y las entidades deportivas y recreativas en la promoción y difusión de la	DEPARTAMENTAL	LIGAS Y ASOCIACIONES DEPORTIVAS Objeto: Fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte y sus modalidades deportivas, conformadas por clubes deportivos y/o promotores.

SECTOR PÚBLICO	ÁMBITO TERRITORIAL	SECTOR PRIVADO
<p>actividad física, el deporte y la recreación y atender a su financiamiento de acuerdo con los planes y programas que aquéllos presenten.</p>	MUNICIPAL	
<p>ENTES DEPORTIVOS MUNICIPALES</p>		<p>CLUBES DEPORTIVOS Objeto: Fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte o modalidad deportiva constituidos por un número mínimo de deportistas</p>
<p>Objeto: Proponen el plan local, efectúan seguimiento y evaluación con la participación comunitaria y establece programas para la distribución de recursos en el territorio local.</p>		<p>CLUBES PROMOTORES Objeto: Fomentar y patrocinar varias disciplinas deportivas o modalidades deportivas que no tengan el número mínimo de deportistas para conformar un club Deportivo.</p>
<p>Así mismo se encarga de la administración, mantenimiento y adecuación de los escenarios públicos deportivos y recreativos.</p>		<p>CLUBES PROFESIONALES Objeto: Fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte o modalidad deportiva. Constituidos por deportistas remunerados.</p>

Nota: En la tabla 3, se describe cada una de las organizaciones que componen el Sistema Nacional del Deporte Colombiano con sus respectivos objetivos. Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley 181 de 1995, Congreso de la República de Colombia.

Estas entidades orientan las discusiones políticas sobre el deporte y la recreación y hacen necesario realizar una reflexión en torno a la situación actual de estos ejes, toda vez que las intenciones de conocer las posibilidades de intervención desde diferentes disciplinas académicas toma más fuerza en la actualidad, dado el crecimiento de la infraestructura, el reconocimiento de las instituciones rectoras y los parámetros de desarrollo relacionados directa e indirectamente a las condiciones del bienestar social.

Estudios desarrollados por diferentes académicos de la economía como (Mesa Callejas & Arboleda Sierra, 2007) y (Pedrosa Sanz & Salvador Insúa, 2003), por ejemplo, coinciden en afirmar que el deporte se convierte en un sector productivo, sin embargo, dadas las imprecisiones

conceptuales utilizadas para definir el deporte y el registro de información, se ha limitado el desarrollo de estudios rigurosos.

Desde la perspectiva económica, el deporte se valora con diferentes teorías como son la microeconomía y la macroeconomía. La primera, “parte de la existencia de un mercado para los bienes y servicios deportivos, en el que existen agentes que ofrecen y demandan, relacionado con el mercado que refleja precios y beneficios. La segunda teoría identifica el impacto de las variables agregadas por un país como producto interno bruto (PIB), el empleo, la inflación, el gasto público, el consumo privado, la inversión, los impuestos y el comercio exterior. Así las cosas, uno de los enfoques más relevantes para estudiar la macroeconomía del deporte se da a partir del modelo de oferta y demanda agregadas”. (Mesa Callejas, 2007).

Otros estudios relacionados con las ciencias económicas se basan principalmente en los problemas de mediciones, así como (Pedroza Sans, 2003) lo plantea en su artículo, “El Impacto del Deporte en la Economía: Problemas de Medición”, en el cual hace mención a tres categorías que inciden en esta problemática, cuando se quiere desarrollar elementos de análisis a la luz de la teoría económica, como son los conceptuales, los cuales se derivan de la forma de entender el deporte (concepción europea–americana, privada–pública, centralizada–descentralizada), de las diferentes definiciones del mismo, de las múltiples funciones que cumple, de los variados tipos de actividades que se practican, entre otros; en segunda instancia se generan estos problemas por la dispersión de los datos estadísticos, los cuales son escasos, incompletos, deficientes y dispersos en la mayor parte de los países, sobre todo en Latinoamérica; por último, no existen metodologías óptimas para evaluar ni la incidencia económica del deporte ni su impacto.

Conforme a lo anterior, partir de la promulgación, consolidación y transformación de la legislación deportiva colombiana, se ha optado por un particular enfoque del desarrollo de las organizaciones públicas y privadas con el fin de asegurar resultados profundos y sostenibles

adoptando una perspectiva integral de los actores con horizontes temporal y filosóficamente definidos en el marco del desarrollo humano, la convivencia y la paz (Coldeportes, 2009).

En este enfoque, se impulsan planes indicativos que orientan el sistema deportivo colombiano con especial énfasis de desarrollo organizacional priorizando la cualificación del talento humano, la gestión del conocimiento, la valoración y control de los resultados, los productos y los impactos generados.

En la actualidad, son muchas las organizaciones deportivas que se focalizan en la intervención social y que reflexionan no solo sobre la garantía de derechos ciudadanos, sino que se convierte en la posibilidad de vincular de manera consciente y activa a la comunidad.

Las organizaciones deportivas determinan su alcance e impacto en las comunidades a partir de las orientaciones que reciben del Estado a través del Sistema Nacional del Deporte. Es por eso que según su dinámica en el contexto municipal, departamental o nacional le permiten visibilizar sus proyectos y acciones desde la interrelación público – privadas.

El Decreto 1228 de 1995, mediante el cual se reglamenta la Ley 181 de 1995 y se delimitan los alcances del sector asociado (Privado), establece que los organismos que componen el sistema deportivo privado, a nivel municipal son los clubes deportivos, los clubes promotores, los clubes con deportistas profesionales; a nivel departamental son las asociaciones deportivas departamentales, del distrito capital y las ligas deportivas; y a nivel nacional las federaciones deportivas, el comité paralímpico y el comité olímpico colombiano, (Decreto 1228/1995) determinando los niveles jerárquicos para el desarrollo de los planes, programas y proyectos para el desarrollo del sector deportivo en Colombia.

En este sentido, los clubes deportivos son de derecho privado sin ánimo de lucro y se constituyen en la base de sistema privado. Estos están conformados principalmente por deportistas y sus alcances redundan en el fomento, organización y patrocinio de la práctica de los

deportes, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el territorio municipal (Art 2 del Decreto 1228/95), los cuales pueden apoyar de manera decisiva los análisis políticos, administrativos, deportivos y sociales en el modelo local, a partir de los lineamientos constitucionales, normas supranacionales y planes, que contextualizan las estrategias de administración y proyección social de la organización deportiva en Colombia, argumentado el origen, la justificación promoviendo la importancia de la discusión, conceptuales que ubiquen el papel asumido dada la posible organización del sistema a nivel territorial.

Contexto Organizacional del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica

La Corporación Conlúdica, fundada el 23 de diciembre de 2007 en el municipio de Medellín, Departamento de Antioquia, es una entidad privada, sin ánimo de lucro, que cumple con actividades de interés público y social en las áreas de la educación, el deporte comunitario, la cultura y la recreación.

Su objetivo principal se orienta a la contribución al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudad mediante el fortalecimiento de la cultura y la convivencia, la formación del tejido social y la recuperación del espacio público, a través de la puesta en marcha de proyectos sociales mediados por la Educación, la Cultura, el Deporte y la Lúdica.

Líneas de Trabajo

Educación

Esta línea gestiona, implementa y promueve acciones que permitan la participación directa de los diferentes actores de la sociedad, en la afirmación de valores y técnicas aplicadas al desempeño profesional o desarrollo comunitario en las áreas Culturales, Lúdicas, Recreativas, es

el reto que tiene Conlúdica, y más aún cuando se ve la necesidad de implementar una educación basada en la libertad, fomentando la conciencia de los individuos por su entorno y su responsabilidad social ante este.

Cultura

Esta busca desarrollar potencialidades personales y grupales en instituciones públicas y privadas con relación con el fomento de la cultura, concepto que engloba las distintas manifestaciones y representaciones de las comunidades.

Deporte Comunitario

Esta línea tiene por objeto contribuir a la solución de problemas, satisfacción de necesidades, generación de bienes y servicios aplicados al deporte comunitario donde los resultados generan un impacto social en las comunidades intervenidas por la corporación

Recreación

Esta promueve la lúdica de ciudad a través de acciones para su posicionamiento y estudio, además para el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades.

Investigación

La investigación y producción académica constituyen una línea transversal a las líneas estratégicas que configuran la Corporación Conlúdica; tiene como objetivo favorecer el desarrollo de los componentes educativo, recreativo, deportivo y cultural de la corporación, mediante la puesta en marcha de proyectos de investigación, realización de eventos académicos y publicación de textos.

Una de sus líneas de negocio con mayor dinámica, se orienta al deporte comunitario mediante la consolidación de los procesos de enseñanza- aprendizaje con miras a mejorar actitudes y comportamientos de los niños y jóvenes deportistas, además involucra de manera directa a los padres de familia por medio de talleres que permiten concienciar, sensibilizar y

aportar al proceso de formación deportiva, así como mejorar las relaciones interpersonales, la calidad de vida en el interior de la familia, componente que estimula de manera positiva la formación de los deportistas mediante la estructura del club deportivo, el cual se inscribe en el Sistema Nacional del Deporte mediante la figura de organización no deportiva.

Estructura de la organización

La corporación Conlúdica se percibe como una organización predominantemente orgánica, definido este concepto por (Montoya Rendón, 2013) como “La organización concebida como un sistema donde hay subsistemas interrelacionados para el cumplimiento de un fin”.

Entre las características fundamentales de este criterio se resalta la centralización de información, pero se brinda la posibilidad de la toma de decisiones de manera participativa y oportuna. Así mismo desde las estructuras analizadas se puede observar un intercambio permanente de recursos que permite el fortalecimiento del capital intelectual de la organización, establecer sinergias internas y externas como aporte al cumplimiento de los objetivos misionales

Como soporte de estas intenciones, la Corporación Conlúdica, cuenta con una estructura organizacional de orden jerárquico que asigna funciones, responsabilidades y tareas a cada uno de los departamentos que la conforman.

En este sentido, la información sobre la organización y su complejidad, el diseño y estructura organizacional, así como el modelo de liderazgo que aplica y la responsabilidad de sus directivos son claves para el análisis de la situación actual, la proyección y crecimiento. Así mismo, la forma de operación de la organización desde el punto de vista funcional y de integración, permite la indagación para generar diversas sinergias entre sus partes y los diversos actores que hacen parte de la cadena de valor. Estos elementos sirven como base para identificar

la apertura de la organización para atender los factores de cambio más relevantes que inciden en las rutas operativas y su marco estratégico.

El proceso de planeación en la corporación Conlúdica se hace importante en la perspectiva que dispone desde el punto de vista académico la puesta en escena de los principales elementos abordados en la Maestría de Administración de las Organizaciones, particularmente en las competencias relacionadas con las orientaciones gerenciales para proyectar una organización, realizar análisis de sus ámbitos y alcances dentro de su ecosistema y saber cómo intervenir científicamente sobre el desarrollo organizacional del deporte en el contexto municipal.

En segundo lugar, el desarrollo de la planeación prospectiva y estratégica supone las rutas pertinentes para establecer las actuaciones organizacionales y gerenciales para conseguir lo previstos con niveles de eficiencia ideales, buscando la optimización de los recursos y la maximización de su rentabilidad financiera, social y económica.

Luego, existe un compromiso ético-político-organizacional para acompañar a los grupos de interés en la participación activa de la toma de decisiones y la implementación de técnicas basadas en análisis rigurosos y con procedimientos sistemáticos para satisfacer con calidad las necesidades y expectativas de la comunidad intervenida, que redunde en liderazgos óptimos de gestión y la deposición de análisis sobre las situaciones de referencia y los aprendizajes lógicos para la proyección y relación.

En conclusión, se plantea no solo analizar los paradigmas si no que permite adaptar las condiciones del contexto desde la perspectiva teórica y analizar sus necesidades, articulando de manera colectiva los procesos de intervención y competitividad de la organización. Así mismo, permite poner en consideración el enfoque sistemático de la organización en el marco del Sistema Municipal del Deporte, no solo para el aporte a la garantía del derecho y el desarrollo deportivo,

sino también para implementar dinámicas integrales de desarrollo y fortalecer la capacidad de proyección social en el mediano plazo.

Así las cosas, estos alcances pueden ayudar a fortalecer en cada organización en formación, la sensación de poder transformar las prácticas hacia la búsqueda de un desarrollo con mayor sentido, más creativa y posiblemente más autónoma y participativa. Teniendo en cuenta que el elemento central es el crecimiento organizacional este se tendrá que desarrollar a partir de experiencias y vivencias significativas que permitan reflexionar sobre la manera como se percibe así misma, las relaciones con sus pares y evidentemente con el contexto donde se desenvuelve.

Marco Legal

El reconocimiento de las condiciones y posibilidades de las organizaciones en el deporte contiene un sistema normativo orientado por diversos grupos de interés, mediante el cual se intenta conectar y cualificar los diferentes procesos y en particular la planeación y la gestión para su desarrollo.

En estas provisiones legales se encuentran lineamientos que ayudan al fortalecimiento desde la formalización, la generación de capacidades de gestión, la facilitación de sus interacciones y sus responsabilidades estratégicas en el sistema.

A continuación, se presenta una relación de las principales normas nacionales e internacionales que inciden en los procesos de desarrollo del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica:

Normatividad Internacional

Tabla 4.

Normas internacionales

Marco	Autoridad	Alcance
Carta Europea del Deporte para Todos de 1975 Y 1992	Consejo de Europa	<p>Pretende generar acceso e inclusión a través de la práctica de actividades físicas y deportivas orientadas a la población en su conjunto, sin discriminación de edad, sexo, condición física, social, cultural o étnica, es variado, libre en sus manifestaciones y cuenta con un apoyo irrestricto por parte del Estado.</p> <p>En el año de 1992 se realiza una revisión de la Carta Europea del “Deporte para todos” formulada en 1975, donde se adoptan políticas para la garantía universal y libre del derecho al deporte y la recreación que</p>

Marco	Autoridad	Alcance
		<p>permitan, tanto a los jóvenes dotados de posibilidades como a las personas o grupos desfavorecidos o minusválidos, beneficiarse de tales posibilidades”</p> <p>Presenta un desarrollo importante en lo que tiene que ver con la garantía del acceso a los equipamientos deportivos, es decir, con la democratización de las instalaciones deportivas a cualquier colectivo o comunidad, sin distinciones de las prácticas deportivas que se realicen.</p>
Pacto internacional sobre los derechos económicos, sociales y culturales (1976)	ONU	El deporte y la recreación hacen parte de los derechos sociales y los define como derechos humanos de tercera generación
Carta internacional de Educación física y deportes, 2015	UNESCO	<p>A partir de los lineamientos establecidos en la carta de las Naciones Unidas, especialmente en lo relacionado con los derechos fundamentales, en los cuales se inscribe el deporte, la recreación y la educación física y los reconoce como parte del patrimonio inmaterial de la humanidad, se reconocen en este tratado internacional los aportes individuales y sociales como la salud, el desarrollo social y económico, el empoderamiento de los jóvenes, la convivencia y la paz, así como el potencial para el desarrollo de los valores humanos. Por tanto, propone 12 puntos mediante los cuales se pretende aportar al desarrollo humano e invita a la cooperación de los gobiernos y organizaciones y actores del sistema deportivo y educativo.</p>
Convención de los derechos de los niños 1989	ONU	Se reconoce el derecho al descanso, al esparcimiento, y al juego acordes a su ciclo vital contribuyendo a una vida saludable; con estas pretensiones se ratifica la importancia del deporte, la recreación y la actividad física en el sistema educativo como un elemento complementario, en la medida que no solo posibilita su

Marco	Autoridad	Alcance
		desarrollo como ciudadano, sino que además es una herramienta fundamental en la construcción de un tejido social, desde la perspectiva del respeto, la normatividad, la solidaridad y el reconocimiento del otro.
Declaración sobre mujer y deporte Reino Unido 1994	Comité Olímpico Internacional	Se requiere para buscar la igualdad entre géneros el empoderamiento de la mujer en la práctica del deporte e invita a todos los Estados a definir estrategias por medio de las cuales pueda acceder al deporte en ambientes seguros.
Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015)	ONU	Los programas deportivos que parten del marco internacional sobre derechos humanos y los atributos particulares del deporte, representan una fuente importante y subutilizada de posibilidades para fomentar y acelerar los esfuerzos en pro del desarrollo y la paz en todo el mundo y, en especial los esfuerzos relacionados con el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) que se configuran en ocho parámetros: <i>I.</i> La erradicación de la pobreza, <i>II.</i> La reducción de la mortalidad infantil, <i>III.</i> La promoción de la educación, <i>IV.</i> Mejorar la salud materna, <i>V.</i> La promoción de la igualdad entre los géneros, <i>VI.</i> La sostenibilidad del medio ambiente, <i>VII.</i> El fomento de las asociaciones mundiales para el desarrollo y <i>VIII.</i> Combatir el VIH/Sida, el paludismo y otras enfermedades
Resolución de la Organización Mundial de la Salud sobre el régimen alimentario, actividad física y salud de la 72ª asamblea mundial de la salud 2019	OMS	Mediante la iniciativa mundial anual “Por tu salud, muévete”, se ratifica que la participación regular en la actividad física y el deporte brindan a las personas de todos los sexos y de cualquier edad y condición, incluyendo las personas discapacitadas, una amplia gama de beneficios físicos, sociales y de salud mental. De igual forma dice que la actividad física y el deporte

Marco	Autoridad	Alcance
		<p>complementan las estrategias para mejorar la dieta y para erradicar el consumo de tabaco, alcohol y drogas, al igual que ayudan a reducir la violencia, mejorar la capacidad funcional y promueve la interacción y la integración social.</p>
<p>Asamblea General de las Naciones Unidas, 2005 Año Internacional del Deporte y la Educación Física - Deporte para el desarrollo y la paz 2005</p>	<p>ONU 2005</p>	<p>En esta reunión de alto nivel se trata de potenciar al máximo el acceso a formas apropiadas de actividad física y la participación en las mismas. El énfasis se pone en la participación y la inclusión de todos los grupos de la sociedad, independientemente de su género, edad, capacidad o raza.</p> <p>Es la perspectiva más actual en el marco del derecho al deporte y la recreación, ésta ha sido asumida por las Naciones Unidas como un referente de inclusión y de resocialización para los diversos colectivos históricamente marginados.</p> <p>Las Naciones Unidas dentro de sus motivos para establecer una línea de trabajo alrededor del tema del deporte y sus potencialidades para el desarrollo y la convivencia pacífica, reconocen algunos aspectos poco considerados por otras perspectivas del derecho al deporte y el deporte social</p>
<p>Carta Olímpica</p>	<p>Comité Olímpico Internacional</p>	<p>Los principios fundamentales del deporte olímpico se enmarcan en “filosofía de vida que exalta y combina en un conjunto armónico las cualidades del cuerpo, la voluntad y el espíritu.</p> <p>Aliando el deporte con la cultura y la educación, el Olimpismo se propone crear un estilo de vida basado en la alegría del esfuerzo, el valor del buen ejemplo y el respeto por los principios éticos fundamentales universales”.</p>

Marco	Autoridad	Alcance
Código Mundial Antidopaje	Comité Olímpico Internacional	Mediante el cual se establecen las condiciones de control y regulación de sustancias prohibidas para los deportistas que se encuentran en competencias oficiales de carácter internacional.

Nota: En la tabla 4 se realiza una compilación de las principales normas internacionales que tiene relación con las organizaciones deportivas

Normatividad Nacional

Tabla 5.

Normatividad Nacional

Normas/ Ley	Propósito
Constitución Política de Colombia - Artículo 52	Tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre
Ley 181 de 1995	“Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el sistema nacional del deporte.”
Decreto 1228 de 1995	“Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995.”
Acto legislativo 2 del 2000	Mediante el cual se reconoce al deporte y la recreación como derecho fundamental y se constituye como parte de la formación integral de las personas, así mismo, se eleva a gasto público social
Ley 582 de 2000	“Mediante la cual se define el deporte asociado de personas con limitaciones físicas mentales o sensoriales.”
Ley 715 de 2001	“Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de servicios de educación y salud, entre otros.”

Normas/ Ley	Propósito
	Establece la coordinación de acciones entre municipios para desarrollar programas y actividades que permiten fomentar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el territorio departamental.
Decreto 2771 de 2008	“Por el cual se crea la Comisión nacional intersectorial para la coordinación y orientación superior del fomento, desarrollo y medición del impacto de la actividad física en los ámbitos nacional y territorial.”
Ley 1445 de 2011	“Por medio de la cual se modifica la Ley 181 de 1995, las disposiciones que resulten contrarias y se dictan otras disposiciones en relación con el deporte profesional”
Resolución 231 de 2011	“Mediante la cual se reglamenta los requisitos que cumplir los clubes deportivos y promotores para su funcionamiento y vinculación al sistema nacional del deporte.”

Nota: En la tabla 5 se realiza una compilación de las principales normas del contexto colombiano que tiene relación con las organizaciones deportivas y sus estructuras.

Metodología

La metodología que se utilizó para el proceso de análisis estratégico del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica se apoyó en el enfoque mixto, que según (Hernandez Sampieri, Fernandez Callado , & Baptista Lucio, 2010), facilita el entendimiento del fenómeno desde una perspectiva amplia e integral a partir de la vinculación de datos cualitativos y cuantitativos de manera sistemática, reconociendo en especial una perspectiva crítica, develando las creencias, valores y supuestos que subyacen en la práctica de una comunidad, en sí, se pretende posicionar una mirada dialéctica entre la teoría, la práctica y la investigación, mediando siempre procesos de reflexión crítica.

De igual forma, el proceso de indagación se apoya en el método descriptivo de manera que se facilite el análisis de las características y perfiles de la organización a partir de los conceptos y variables determinadas para indagar sobre sus acciones específicas, de manera sistemática, planificada y autocrítica en donde éstas resulten adecuadas, para validar el conocimiento producido en la práctica. (Hernandez Sampieri, Fernandez Callado , & Baptista Lucio, 2010).

Por último, y teniendo en cuenta los objetivos del proceso de indagación, se implementó como tipo de investigación el estudio de caso, elemento que es considerado por (Bernal, 2010) para “estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional” (p.122). Se optó por un estudio de casos porque este pretende indagar, comprender, interpretar y explicar una situación específica al interior del ámbito particular. Atendiendo a esta característica, y a las modalidades de estudio de caso que plantea (Stake, 2007), esta investigación se enmarca en el estudio de casos simple, pues su interés está puesto en indagar un fenómeno, población o condición general a partir del estudio intensivo de un único

caso. En términos de su alcance, la profundidad y el análisis que se desee realizar, el estudio de casos que se realizó corresponde a uno de tipo exploratorio y descriptivo, en la medida en que se orienta al establecimiento de una serie de orientaciones estratégicas y de prospectiva que permitan definir y proponer los elementos que participarían en la formulación de un plan estratégico para el Club Deportivo de la Corporación Conlúdica para la vigencia 2021 – 2025.

También se implementaron las herramientas del modelo avanzado de prospectiva estratégica descrito por (Mojica, 2010), que desagrega aspectos del comportamiento de las variables estratégicas internas y externas que inciden en el desarrollo de las organizaciones, la introducción del juego de actores, así como la determinación de escenarios probables y apuesta desde el análisis de los ejes de Schwartzles. El desarrollo del modelo se basa en dos fuentes de exploración: secundarias y primarias, las cuales ayudaron a reconocer desde las revisiones documentales la evolución conceptual, social y organizacional entorno los criterios de la planeación estratégica. Posteriormente la percepción de los expertos ayudo a identificar los factores críticos de éxito y competitividad de la organización.

El desarrollo del proceso tuvo como criterios metodológicos fundamentales los siguientes: la promoción de la participación, integralidad e intersectorialidad, incorporación de estudios y experiencias previas, coherencia normativa y política.

Por último, se obtuvo información mediante estrategias asociadas al método Delphi definido por (Landeta, 1999, citado por Ortega, 2008), como un “proceso sistemático e iterativo que encaminado a las opiniones y si es posible el consenso, de un grupo de expertos”.

La población delimitada para el ejercicio investigativo y como fuente de información en el caso en estudio se configuró por la organización del Club Deportivo Corporación Conlúdica,

cuyas unidades de análisis principales son los entrenadores y directivos que participan de los procesos estratégicos relacionados con la organización y su ecosistema.

Identificación de Fuentes de Información

Las fuentes primarias se desarrollaron bajo los lineamientos de la información testimonial mediante la técnica de entrevista con el instrumento estructurado tipo cuestionario, con el fin de obtener información, opiniones y percepciones de actores claves de la organización. Según la propuesta de (Ortiz Uribe, 2007), para cumplir con los propósitos del ejercicio, ésta se desarrolló con entrenadores, directivos que cuenta con responsabilidades de gestión del club deportivo.

Para las fuentes secundarias de información se acudió al análisis de información de fuentes documentales mediante la revisión documental propuesta por (Gómez, D. & Roquet, J. V, 2012), como apoyo a la fundamentación del objeto de estudio y constatar, comprender y validar el estado del tema en cuestión, su importancia y posteriormente la comparación de resultados. Esta fase se propuso mediante la revisión de textos y artículos académicos publicados en las bases de datos Dialnet, EBSCO, Scopus y Scielo comprendido en una temporalidad de 2014-2019.

Este proceso de revisión bibliográfica se definió con el propósito de ubicar trabajos publicados donde se haya implementado procesos de planeación estratégica y herramientas prospectivas en organizaciones deportivas en el contexto nacional, que ayudaran a la construcción de las dimensiones de análisis, soporte del marco de referencia y planteamiento del problema. No obstante, la búsqueda se ve limitada por la baja producción académica en la materia, aunque se desatacan orientaciones críticas que justifican el hallazgo dada la baja cualificación del talento humano y el desinterés de las organizaciones deportivas por implementar

procesos de planificación. (Mesa Callejas R. J., Arboleda Sierra, Gaviria García, & Guzmán Finol, 2010).

Análisis de Información

Para el análisis de información se realizó el procedimiento siguiendo la caja de herramientas propuesta por (Godget, 2006), particularmente bajo el uso del software MICMAC, mediante el cual se realizó análisis de relaciones, escenarios, tendencias y propuesta estratégica para la organización, permitiendo una revisión de variables de manera estructural facilitando la relación motriz (influencia y dependencia) entre ellas, orientando los planteamientos esenciales en la posible toma de decisiones, tendencias que impactan la organización y sus propósitos estratégicos. Así mismo, su aplicación permite la comprensión del ecosistema de la organización a partir del análisis de actores, observando las relaciones de los grupos de interés desde los conflictos e influencias, focalizando las actuaciones y beneficios para el desarrollo de los planes estratégicos y tácticos.

En síntesis, esta herramienta apoya el análisis estructurado de información para identificar los factores de cambio, de cara a la transformación cultural y la proyección de los posibles impactos que se puedan generar tanto interna como externamente.

De otro lado, se utilizó la matriz DOFA basados en (Ponce Talacon, 2007), donde se valoraron los factores internos y externos de la organización, proyectados a la propuesta de impactos en interrelación con el medio.

Esta herramienta diagnóstica, permitió reconocer todos los aspectos que influyen en la organización y desarrollo de sus actividades, promoviendo un ejercicio participativo, pertinente y consecuente con la realidad, desde un enfoque relacionado con el entorno en un momento temporal específico de la organización. Según esta perspectiva la matriz DOFA realiza un

análisis de los factores que influyen en el desempeño desde las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. Luego el análisis estratégico, según (David, 1997), permite desarrollar 4 tipos de estrategias:

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

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

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

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Resultados

Análisis de las condiciones del entorno del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica

En concordancia con la metodológica para el diagnóstico estratégico y con el propósito de dar respuesta al análisis de las condiciones y características del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica, en especial con los aspectos relacionados con la identificación de necesidades, problemáticas y oportunidades, se implementó un ejercicio participativo para examinar la realidad interna y externa percibida por los principales agentes de la organización, cuyos aspectos se relacionan con la identidad corporativa, lo cual permitió identificar iniciativas para la transformación de sus realidades, así como focalizar los medios y fines estratégicos en el marco de la sostenibilidad, competitividad y posicionamiento.

Análisis interno y externo del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica

A continuación, se presenta la valoración de los factores internos y externos de la organización, mediante la aplicación de la matriz FODA, con la cual se espera establecer los impactos de los factores de interrelación con el medio.

Se iniciará el análisis por los factores internos en donde se establecerá el perfil de la capacidad institucional, mediante la valoración de la percepción de variables como la capacidad directiva, la capacidad técnico científica, la capacidad financiera, la capacidad de proyección y la capacidad del talento humano.

Tabla 6.

Diagnostico interno Club Deportivo de la Corporación Conlúdica

Capacidad directiva de la organización	Fortaleza			debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen de la organización ante la comunidad	X					
Los planes de desarrollo formulados para los territorios locales, departamentales y nacional consideran lineamientos para el desarrollo del sector		X				
La organización realiza evaluaciones o pronósticos del medio identificando las tendencias antes de formular planes				X		
Capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes del entorno regional e internacional					X	
Las organizaciones asociadas han establecido sistemas de seguimiento y monitoreo que realimente efectivamente las actividades del sector						X
Evaluación periódica de la gestión y los directivos				X		
CAPACIDAD TÉCNICO - CIENTÍFICA	Fortaleza			debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de adaptación de tecnologías para la investigación y el desarrollo de proyectos				X		
Capacidad de innovación, entendida como procesos técnico científicos desarrollados en los procesos de entrenamiento y administrativos						X
Nivel de tecnología disponible para la investigación en la organización				X		
Nivel de capacitación profesional del personal vinculado a la prestación del servicio y redes de trabajo	X					
CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidades para la consecución de recursos a partir de fuentes de financiación diferentes a las del Estado						X
capacidad para generar recursos propios a partir de procesos de cooperación local e internacional				X		
Facilidad para acceder a recursos cuando se requiere				X		
Proyecciones financieras disponibles para la ejecución de actividades y proyectos				X		
CAPACIDAD DE PROYECCIÓN	Fortaleza			debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Reconocimiento de los servicios de las organizaciones asociadas					X	
Coherencia de los servicios contenidos en el portafolio de las organizaciones asociadas					X	
Las organizaciones asociadas realizan seguimiento a los procesos de proyección en los que participan					X	
Las organizaciones asociadas son prospectivas sobre los programas de proyección que deben ofrecer a los diferentes actores sociales			X			

Los servicios de las organizaciones responden a las necesidades de la comunidad	X
---	---

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Fortaleza			debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Talento humano calificado vinculado a los procesos de gestión de las organizaciones asociadas			X			
Procesos de estabilidad laboral para el desempeño de las funciones son pertinentes			X			
Promoción de procesos de capacitación del talento humano adscritos a la prestación del servicio				X		

Nota: La tabla 6, establece la valoración otorgada al análisis del club deportivo desde las condiciones internas.

Tabla

7.

Diagnostico externo Club Deportivo de la Corporación Conlúdica

FACTOR ECONÓMICO	Oportunidad			Amenaza		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Procesos de apertura económica e integración global					X	
Dinámica regional de oferta y demanda del servicio		X				
Condiciones fiscales del País				X		
Impacto en la región de la crisis económica a escala global				X		
Financiamiento estatal de las organizaciones			X			

FACTOR POLÍTICO	Oportunidad			Amenaza		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Modelo de desarrollo del país					X	
Clima político del país				X		
Cambios de las administraciones públicas					X	

FACTOR SOCIAL	Oportunidad			Amenaza		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a formación técnica, tecnología y profesional	X					
Difusión y posicionamiento del deporte en el contexto global y nacional	X					

Nota: La tabla 7, establece la valoración otorgada al análisis del club deportivo desde las condiciones externas.

Tabla**Matriz FODA Club Deportivo de la Corporación Conlúdica**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dinámica regional de oferta y demanda del servicio 2. Acceso a formación técnica, tecnología y profesional 3. Difusión y posicionamiento del deporte en el contexto global y nacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos de apertura económica e integración global 2. Condiciones fiscales del País 3. Impacto en la región de la crisis económica a escala global 4. Modelo de desarrollo del país 5. Clima político del país 6. Cambios de las administraciones públicas
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DE LAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen de la organización ante la comunidad 2. Los planes de desarrollo formulados para los territorios locales, departamentales y nacional consideran lineamientos para el desarrollo del sector 3. Las organizaciones asociadas son prospectivas sobre los programas de proyección que deben ofrecer a los diferentes actores sociales 4. Los servicios de las organizaciones responden a las necesidades de la comunidad 5. Talento humano calificado vinculado a los procesos de gestión de las organizaciones asociadas 6. Procesos de estabilidad laboral para el desempeño de las funciones son pertinentes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la capacidad instalada en las organizaciones asociadas para potencializar el aprovechamiento del capital humano de las regiones 2. Coadyuvar a la competitividad regional a través del desarrollo de procesos de investigación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer alternativas de crecimiento para las organizaciones del sector 2. Iniciar propuestas de búsqueda de recurso en procesos de cooperación internacional 3. Implementar acciones de competitividad en el contexto nacional e internacional
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización realiza evaluaciones o pronósticos del medio identificando las tendencias antes de formular planes 2. Capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes del entorno regional e internacional 3. Las organizaciones asociadas han establecido sistemas de seguimiento y monitoreo que realmente efectivamente las actividades del sector 4. Evaluación periódica de la gestión y los directivos 5. Capacidad de adaptación de tecnologías para la investigación y el desarrollo de proyectos 6. Capacidad de innovación, entendida como 7. Nivel de tecnología disponible para la investigación en los procesos técnico científicos desarrollados en los procesos de entrenamiento y administrativos 8. Proyecciones financieras disponibles para la ejecución de actividades y proyectos 9. Reconocimiento de los servicios de las organizaciones asociadas 10. Coherencia de los servicios contenidos en el portafolio de las organizaciones asociadas 11. Las organizaciones asociadas realizan seguimiento a los procesos de proyección en los que participan 12. Los servicios de las organizaciones responden a las necesidades de la comunidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y ajustar acciones en los portafolios de servicios, con el fin de fortalecer las acciones conjuntas de trabajo 2. Articular los programas de proyección y servicios de apoyo técnico con los factores de competitividad identificados en el sector 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de proyecciones financieras para contrarrestar las condiciones de las políticas del gasto público y el déficit financiero en la organización 2. Coordinar programas de acompañamiento técnico, cooperación y competitividad articulados a los planes de desarrollo local, departamental y nacional

-
13. Habilidades para la consecución de recursos a partir de fuentes de financiación diferentes a las del Estado
 14. Capacidad para generar recursos propios a partir de procesos de cooperación local e internacional
 15. Proyecciones financieras disponibles para la ejecución de actividades y proyectos
 16. Coherencia de los servicios contenidos en el portafolio de las organizaciones asociadas
 17. Reconocimiento de los servicios de las organizaciones asociadas
 18. Las organizaciones asociadas realizan seguimiento a los procesos de proyección en los que participan
 19. Promoción de procesos de capacitación del talento humano adscritos a la prestación del servicio
-

Nota: La tabla 8, relaciona la evaluación estratégica del club deportivo mediante el análisis de los factores internos y externos utilizando la herramienta matriz FODA.

Diagnostico estratégico del club deportivo de la corporación Conlúdica

Para la identificación de las variables estratégicas se acudió mediante encuestas ajustadas por el método DELPHI a un grupo de expertos, líderes de organizaciones deportivas, académicos del área de la gestión de organizaciones deportivas y funcionarios de la Corporación Conlúdica, para identificar las características más importantes que permitan evaluar los principales procesos.

El análisis acude a vertientes conceptuales, procedimentales y complementarias a los procesos de análisis sistémicos en el marco de las organizaciones y las dinámicas globales, consistentes principalmente en la identificación de las condiciones internas y externas que faciliten la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora para la sostenibilidad en el marco de la competitividad.

Este proceso facilitó la validación del instrumento mediante el reporte de información mediante interacciones virtuales.

Las preguntas utilizadas, fueron de carácter abiertas, distribuidas en tres puntos generales mediante los cuales se indagó sobre: 1) instrumentos estratégicos considerados como necesarios para el mejoramiento de la planificación y desarrollo en las organizaciones deportivas; 2) Acciones implementadas localmente para el desarrollo de estrategias y 3) consideraciones para la aplicación de innovación aplicada a los procesos organizacionales y valoración de los impactos de la gestión

El ejercicio se basó principalmente en la experiencia de planeación, estructura y análisis de información para relacionar los niveles de desempeño y eficiencia en procesos de desarrollo organizacional, cuyo propósito no es otro que buscar las perspectivas y elevar el impacto de sus actuaciones en el entorno.

El marco de referencia para el desarrollo de la propuesta evaluativa integra cinco temas para el análisis interno y uno para el análisis externo, las cuales se conforman por 20 características que articulan las gestiones estratégicas y tácticas de la organización buscando en ellas oportunidades de mejoramiento y autorregulación.

Luego se requirió un proceso de ponderación mediante la asignación de un peso porcentual a cada una de las características respecto a la dimensión a la que pertenece con una sumatoria entre las características del 100% conforme a la influencia con la dimensión, las cuales son definidas por percepción, otorgándole mayor peso a la característica de mas importancia.

Tabla 9.

Dimensiones y características para la evaluación

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS	PONDERACIÓN
1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Da cuenta de estrategias y acciones para el logro de objetivos a largo plazo, así como la asignación y optimización de los recursos necesarios para alcanzarlos.	1.1 Despliegue del marco filosófico	35%
	1.2 Formulación y armonización de planes y programas de mediano y largo plazo	30%
	1.3 Sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación	15%
	1.4 Participación y pertinencia de los grupos de interés en los ejercicios de planeación y evaluación	20%
2. DESARROLLO DEPORTIVO: Da cuenta de las gestiones realizadas en torno a las proyecciones y resultados orientados al rendimiento, competencia y posicionamiento del deporte y la organización en el medio.	2.1 Estructura de gestión eficaz para el desarrollo organizacional	30%
	2.2 Estrategias para el posicionamiento deportivo	40%
	2.3 Estrategias para la proyección social y deportiva	20%
	2.4 Disponibilidad de la infraestructura como medio para el posicionamiento y proyección deportiva	10%

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS	PONDERACIÓN
3. GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Se valora el ejercicio de la Organización para garantizar las condiciones adecuadas en la prestación del servicio, mediante los procesos y procedimientos de apoyo a la gestión, asegurando los soportes administrativos, financieros y de desarrollo profesional.	3.1 Capacidad de gestión financiera	20%
	3.2 Distribución de recursos para el desarrollo	10%
	3.3 Gestión del talento humano	30%
	3.4 Capacidad de gestión y articulación organizacional	25%
	3.5 Proyección Social	15%
4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA Se valora la gestión e incorporación de acciones y estrategias básicas entorno a la innovación y desarrollo que facilite el crecimiento organizacional y el desarrollo deportivo.	4.1 Innovación y desarrollo	100%
5. GESTIÓN DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN: Se busca obtener las apreciaciones acerca de los factores externos que impactan el desarrollo de la organización e influyen en los modos de gestión y direccionamiento	5.1 Factor económico	36%
	5.2 Factor político	34%
	5.3 Factor social	20%
	5.4 Factor ambiental	10%

Nota: La tabla 9 contiene la ponderación de las dimensiones y característica mediante las cuales se realizó el análisis estratégico del club deportivo.

A continuación, se presentan la relación entre dimensiones, y características con sus respectivos descriptores sobre los cuales se fundamentó el instrumento de evaluación desde las respectivas percepciones y análisis de los actores participantes.

Tabla 10.

Matriz de relación dimensiones, características y descriptores

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS	COMPONENTE/DESCRIPTOR
<p>1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:</p> <p>Da cuenta de estrategias y acciones para el logro de objetivos a largo plazo, así como la asignación y optimización de los recursos necesarios para alcanzarlos.</p>	1.1 Despliegue del marco filosófico	Reconocimiento y apropiación de la visión y la misión institucional por parte de los actores representativos de la organización (Directivos, Entrenadores, Deportistas , Afiliados)
		Desarrollo de acciones para difundir y apropiar el horizonte institucional con los actores de la organización
		Reconocimiento y apropiación de los valores corporativos
		Direccionamiento estratégico orientado a la formulación de planes y acciones para el desarrollo organizacional
	1.2 Formulación y armonización de planes y programas de mediano y largo plazo	Formulación Plan Estratégico
		Formulación Planes de Negocio
		Formulación Planes de Mercadeo
		Articulación y pertinencia entre los planes internos
		Articulación y pertinencia con planes de desarrollo del sector público (Plan de Desarrollo Nacional, Departamental y Municipal)
		Articulación y pertinencia con planes de desarrollo internacionales
	1.3 Sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación	Participación de diferentes grupos de interés en los procesos de evaluación y análisis de resultados de manera conjunta
		Procesos para desarrollar la evaluación de sus acciones institucionales de forma integral
		Revisión periódica de los alcances de programas y proyectos y divulgación de resultados
		Orientación de ajustes y mejoras a las acciones institucionales desde los resultados de evaluación
	1.4 Participación y pertinencia de los grupos de interés en los ejercicios	Relacionamiento con el sector público
		Relacionamiento con el sector privado
Relacionamiento con organismos internacionales		

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS	COMPONENTE/DESCRIPTOR
	de planeación y evaluación	Relacionamiento con los proveedores Relacionamiento con los patrocinadores Relacionamiento con atletas Relacionamiento con entrenadores Relacionamiento con la Liga Deportiva Relacionamiento con los clubes Relacionamiento con la comunidad Relacionamiento con los medios de comunicación
<p>2. DESARROLLO DEPORTIVO:</p> <p>El desarrollo deportivo da cuenta de las gestiones realizadas en torno a las proyecciones y resultados orientados al rendimiento, competencia y posicionamiento del deporte y la organización en el medio.</p>	<p>2.1 Estructura de gestión eficaz para el desarrollo organizacional</p>	Posicionamiento de la Federación en el continente Posicionamiento de la Federación en el país Nivel de desarrollo administrativo de la liga correspondiente Nivel de desarrollo deportivo de la liga correspondiente Nivel de desarrollo administrativo del club Nivel de desarrollo deportivo del club
<p>2.2 Estrategias para el posicionamiento deportivo</p>	Participación en eventos deportivos Nacionales Participación en eventos deportivos Departamentales Estrategias para la implementación de procesos de selección de deportistas Estrategias del Club para la selección, estímulo y permanencia de los entrenadores Estrategias para la promoción de estímulos para deportistas Capacidad de gestión de innovación y tecnología para la preparación de deportistas	
<p>2.3 Estrategias para la proyección deportiva</p>	Estrategias para la articulación del deporte comunitario con el deporte aficionado Estrategias para la articulación del deporte aficionado con el deporte de altos logros Estrategias de promoción para la masificación del deporte Promoción de la práctica deportiva con equidad de género	
<p>2.4 Disponibilidad de la infraestructura como medio para el posicionamiento y proyección deportiva</p>	Disponibilidad de infraestructura suficiente y adecuada para el desarrollo del deporte Gestión de nuevos proyectos de infraestructura Calidad y disponibilidad de las instalaciones administrativas del club deportivo	

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS	COMPONENTE/DESCRIPTOR
		Calidad y disponibilidad de las instalaciones deportivas del club deportivo
<p>3. GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL:</p> <p>En este componente se valora el ejercicio de la Federación para garantizar las condiciones adecuadas en la prestación del servicio, mediante los procesos y procedimientos de apoyo a la gestión, asegurando los soportes administrativos, financieros y de desarrollo profesional.</p>	3.1 Capacidad de gestión financiera	Presupuesto definido por la Corporación para el desarrollo del plan de acción del club
		Estructura de costos definida por la Corporación
		Proyecciones financieras para el desarrollo estratégico
		Identificación y gestión adecuada de la fuentes de financiación
		Capacidad de la Corporación para generar recursos propios, diferentes a los recursos Estatales
		Gestión de recursos de cooperación internacional
	3.2 Distribución de recursos para el desarrollo	Redistribución de recursos obtenidos por la Corporación entre asociados para programas de capacitación
		Redistribución de recursos obtenidos por la Corporación entre asociados para programas de desarrollo deportivo
		Redistribución de recursos obtenidos por la Corporación entre asociados para programas de infraestructura
		Redistribución de recursos obtenidos por la Corporación entre asociados para programas de Desarrollo Organizacional
	3.3 Gestión del talento humano	Cualificación del talento humano de la Corporación para los procesos de gestión
		Cantidad del talento humano atender las tareas de la Corporación
		Pertinencia del tipo de vinculación a la Corporación mediante contrato a término indefinido y/o término fijo
		Pertinencia del tipo de vinculación a la Corporación mediante contrato por prestación de servicios
		Claridad de la funciones del talento humano para el desarrollo de las acciones institucionales
		Reconocimiento y experiencia del talento humano en el sector
		Promoción de procesos de capacitación y formación de deportistas
		Promoción de procesos de capacitación y formación de entrenadores

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS	COMPONENTE/DESCRIPTOR
		Promoción de procesos de capacitación y formación de directivos Estructura organizacional Claridad de estatutos/constitución, reglas del deporte, organigrama y objetivos estratégicos de la Corporación por los grupos de interés Relacionamiento interno Trabajo en equipo Liderazgo del equipo directivo Capacidad de asociación del Club Deportivo a la Liga correspondiente Desarrollo de nuevos servicios, procesos o modelos de negocio Documentación de procesos y procedimientos Evaluación e implementación de acciones de mejora Rendición de cuentas de la gestión deportiva y administrativa de manera clara y periódica
	3.4 Capacidad de gestión y articulación organizacional	Participación activa en redes nacionales y/o internacionales para promover el desarrollo organizacional Uso efectivo de alianzas y convenios para promover el deporte y la expansión de servicios en diferentes territorios Vínculo con las universidades para la formación del talento humano
4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGIA En este componente se valora la gestión e incorporación de acciones y estrategias básicas entorno a la innovación y desarrollo que facilite el crecimiento organizacional y el desarrollo deportivo.	4.1 Innovación y desarrollo	Situación interna de la tecnología (Software - hardware) Herramientas de comunicación interna Herramientas de comunicación externa Promoción de proyectos de investigación Promoción de proyectos de innovación y desarrollo Personal para promover las áreas de la investigación y desarrollo Convenios de trabajo o transferencias de conocimiento y/o tecnologías con instituciones que aportan al desarrollo de proyectos de I+D Vínculos con las universidades o centros de conocimiento para el desarrollo de la investigación
5. GESTIÓN DEL ENTORNO DE LA	5.1 Factor económico	Procesos de apertura económica e integración global

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS	COMPONENTE/DESCRIPTOR
ORGANIZACIÓN: En última instancia se busca obtener las apreciaciones acerca de los factores externos que impactan el desarrollo de la organización e influyen en los modos de gestión y direccionamiento.		Dinámica regional de oferta y demanda del servicio
		Políticas fiscales
		Impacto en la región de la crisis económica a escala global
		Financiamiento estatal de las organizaciones
		Crecimiento de la economía a nivel nacional
		Competitividad en las regiones del país
	5.2 Factor político	Modelo de desarrollo del país
		Políticas del gasto público
		Clima político del país
		Aplicación rigurosa de los lineamientos fiscales
		Cambios de las administraciones públicas
	5.3 Factor social	Conflicto armado interno
		Incremento de migración a las zonas urbanas
		Acceso a formación técnica, tecnológica y profesional
		Aumento de la brecha social y la equidad en el país
	5.4 Factor ambiental	Problemáticas ambientales en el país
		Utilización de recursos naturales de las regiones

Nota: La tabla 10 relaciona las dimensiones, características y los descriptores mediante las cuales se orientó la evaluación estratégica del club deportivo.

La recolección de información se realizó mediante un cuestionario diseñado para el ejercicio, donde se plasmó la opinión y percepción de los varios actores relacionados con la línea de negocio del Club Deportivo tales como, entrenadores, directivos, padres de familia y agentes externos que acompañan los procesos bajo la figura de asesores del club deportivo de la Corporación Conlúdica, los cuales evaluaron las dimensiones y características conforme a una escala de valoración de 1 a 5 indicando los siguientes aspectos:

- No se observa ningún cumplimiento de los componentes a evaluar
- Resultados son negativos y permanentes

- Cumplimiento básico
- En crecimiento
- Sostenible y alta calidad

Criterios para el Análisis de los Resultados

La información fue digitalizada mediante un formulario dispuesto en plataforma google drive y procesada en Excel 2010, utilizando los factores de ponderación descritos previamente, facilitando en análisis descriptivo sobre las tendencias obtenidas conforme a los valores relacionados con el logro ideal vs el logro obtenido.

Tabla 11.

Valores porcentuales para el análisis de los resultados de la evaluación

Relación con el logro ideal	Descriptor
<49,99	Bajo
50 - 64,99	Medio
65 – 79,99	Medio alto
80 – 94,99	Alto
>95,99	Superior

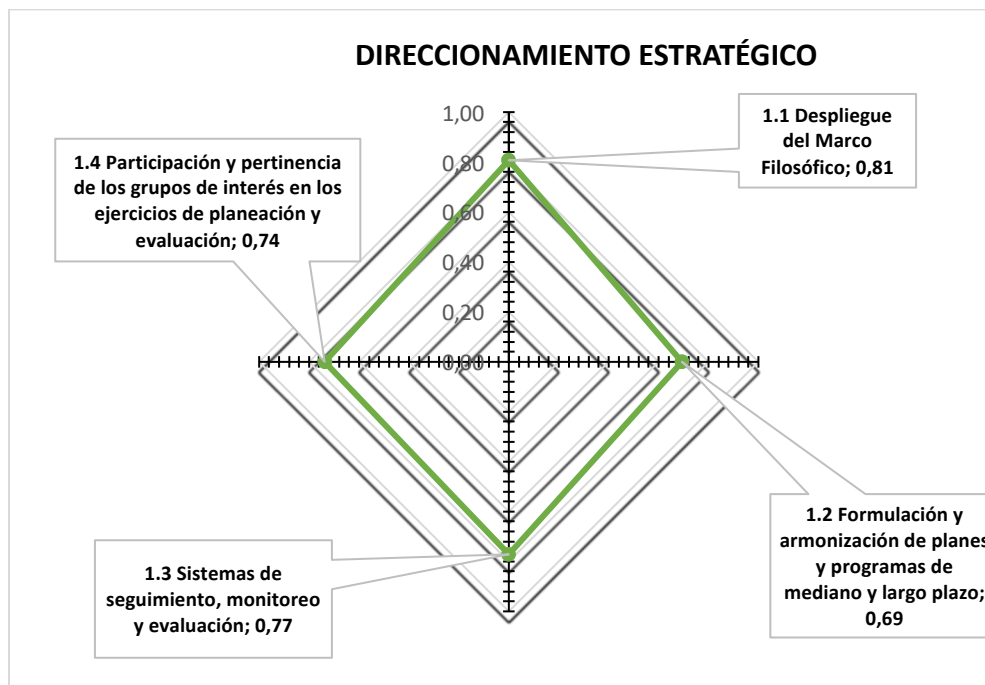
Nota: La tabla 11 muestra la escala de valoración relativa mediante las cuales se ubica el nivel de desempeño de las categorías y dimensiones estratégicas.

Análisis de las Dimensiones y Principales Resultados

Dimensión 1: Direccionamiento Estratégico

Figura 1.

Direccionamiento estratégico



Nota: La figura 1 representa los resultados obtenidos de la evaluación de los grupos de interés a la dimensión direccionamiento estratégico, mediante la cual se establece la respectiva ponderación para los análisis de posicionamiento del club deportivo.

Tabla 12.

Resultados dimensión direccionamiento estratégico

CARACTERÍSTICAS	Ponderación	Valoración
1.1 Despliegue del Marco Filosófico	0,81	Alto
1.2 Formulación y armonización de planes y programas de mediano y largo plazo	0,69	Medio Alto
1.3 Sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación	0,77	Medio Alto
1.4 Participación y pertinencia de los grupos de interés en los ejercicios de planeación y evaluación	0,74	Medio Alto

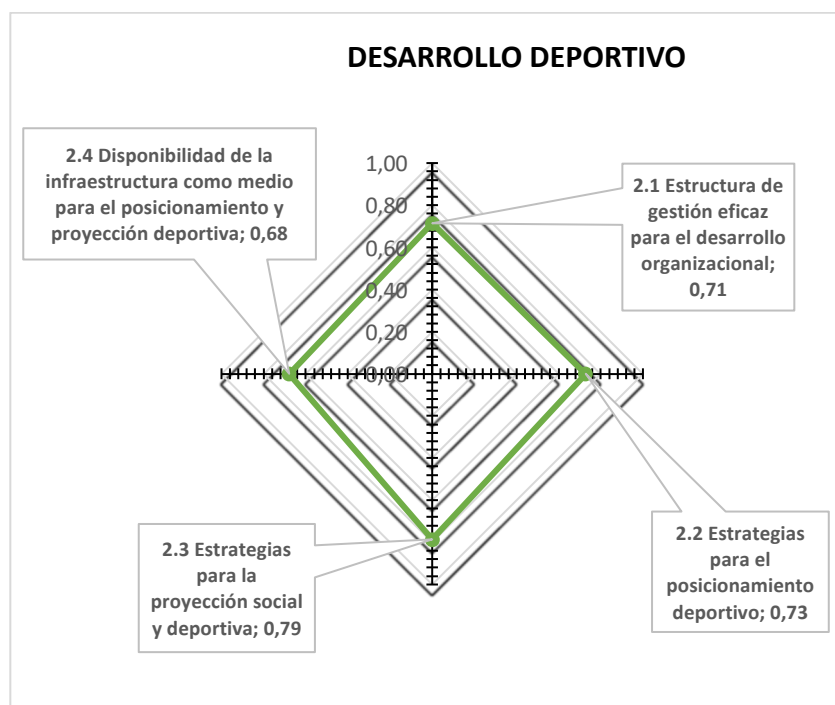
Nota: La tabla 12 establece los resultados y ponderación de la dimensión direccionamiento estratégico en relación con sus respectivas características y escala de valoración.

La dimensión de direccionamiento estratégico se evaluó a partir de 4 descriptores que se relacionan en la tabla 8. En este aspecto se observa un valor porcentual medio alto, percibiendo que el despliegue del marco filosófico cuenta con un mayor dinamismo, en tanto que la característica de menor valoración es el reconocimiento por los grupos de interés entorno a los componentes estratégicos como la misión y la visión, pese a que cuenta con un grado alto en valoración. Los procesos de participación y sistemas de seguimientos y evaluación son considerados en un rango medio alto.

Dimensión 2. Desarrollo Deportivo

Figura 2.

Desarrollo deportivo



Nota: La figura 2 representa los resultados obtenidos de la evaluación de los grupos de interés a la dimensión desarrollo deportivo, mediante la cual se establece la respectiva ponderación para los análisis de posicionamiento del club deportivo.

Tabla 13.

Resultados dimensión desarrollo deportivo

CARACTERÍSTICAS	Ponderación	Valoración
2.1 Estructura de gestión eficaz para el desarrollo organizacional	0,71	Medio
2.2 Estrategias para el posicionamiento deportivo	0,73	Medio Alto
2.3 Estrategias para la proyección social y deportiva	0,79	Medio Alto
2.4 Disponibilidad de la infraestructura como medio para el posicionamiento y proyección deportiva	0,68	Medio

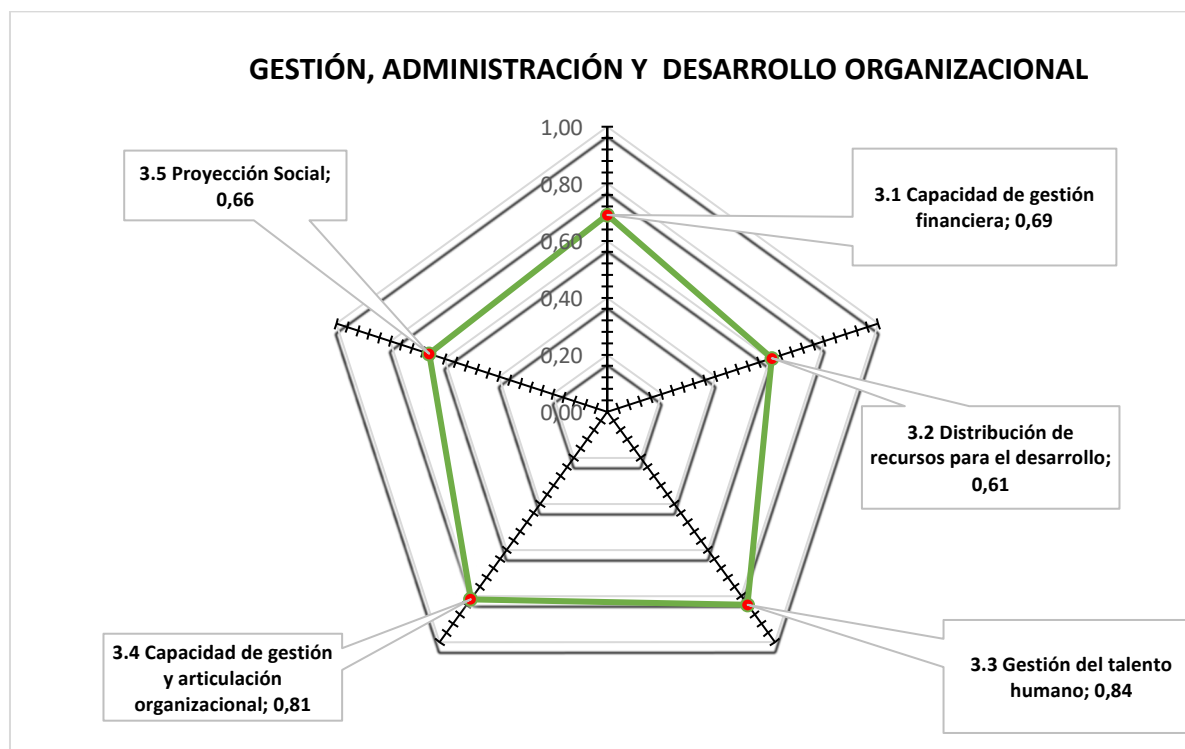
Nota: La tabla 13 establece los resultados y ponderación de la dimensión desarrollo deportivo en relación con sus respectivas características y escala de valoración.

Como se observa en la gráfica correspondiente a desarrollo deportivo, se encuentra que las características están equiparadas, destacando un cumplimiento medio alto frente a los esperado. No obstante, se resalta que la estrategia de proyección social y deportiva se constituye en la de mayor valoración con una ponderación de 0,79; mientras que la disponibilidad de infraestructura es la más baja con 0,68, lo cual puede obedecer a una alta dependencia del uso de instalaciones deportivas públicas, limitando posibilidades de posicionamiento y proyección a través de la expansión del portafolio de servicios en el área de influencia del club deportivo.

Dimensión 3. Gestión, Administración y Desarrollo Organizacional.

Figura 3.

Gestión, administración y desarrollo organizacional



Nota: La figura 3 representa los resultados obtenidos de la evaluación de los grupos de interés a la dimensión gestión, administración y desarrollo organizacional, mediante la cual se establece la respectiva ponderación para los análisis de posicionamiento del club deportivo.

Tabla 14.

Resultados dimensión gestión administración y desarrollo organizacional

CARACTERÍSTICAS	Ponderación	Valoración
3.1 Capacidad de gestión financiera	0,69	Medio Alto
3.2 Distribución de recursos para el desarrollo	0,61	Medio
3.3 Gestión del talento humano	0,84	Alto
3.4 Capacidad de gestión y articulación organizacional	0,81	Alto
3.5 Proyección Social	0,66	Medio Alto

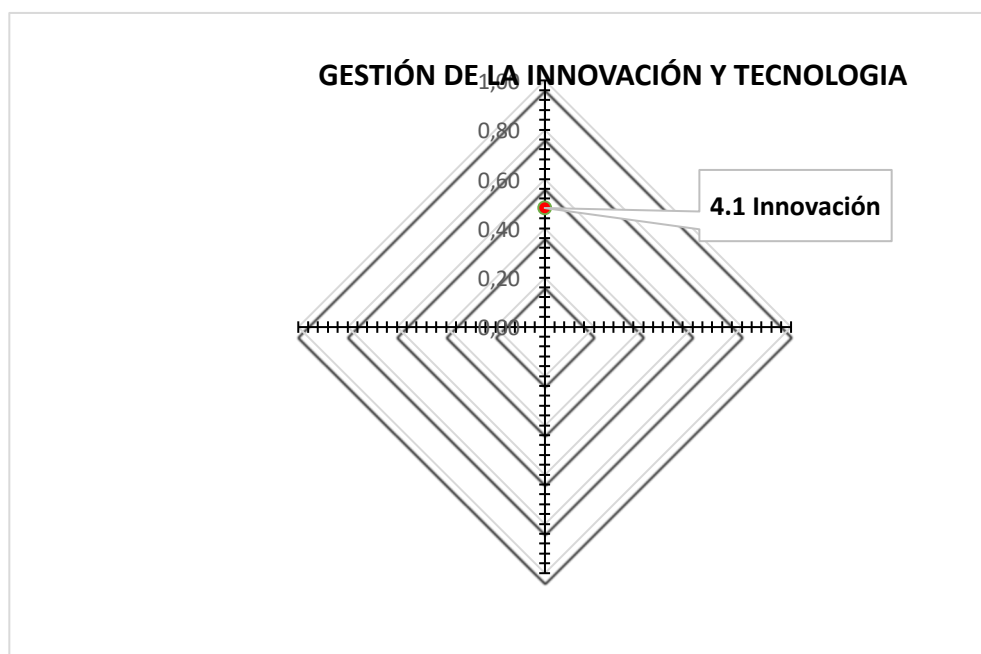
Nota: La tabla 14 establece los resultados y ponderación de la dimensión gestión administración y desarrollo organizacional en relación con sus respectivas características y escala de valoración.

En la gráfica 3, donde se relaciona las condiciones para facilitar la gestión, administración y desarrollo organizacional, se observa un patrón de evaluación medio alto, sin embargo, se cuenta con aspectos de mejora en características como la distribución de recursos para el desarrollo, la capacidad de relacionamiento en el ecosistema mediante la proyección social y la gestión de recursos financieros. Entre tanto, la gestión del talento humano muestra ventajas frente a las demás, lo que puede reflejar unas oportunidades de mejora en sus líneas de gestión.

Dimensión 4. Gestión de la Innovación y Tecnología

Figura 4.

Gestión de la innovación y el desarrollo



Nota: La figura 4 representa los resultados obtenidos de la evaluación de los grupos de interés a la dimensión gestión de la innovación, mediante la cual se establece la respectiva ponderación para los análisis de posicionamiento del club deportivo.

Tabla 15.

Resultados dimensión gestión de la innovación y la tecnología

CARACTERÍSTICAS	Ponderación	Valoración
4.1 Innovación y desarrollo	0,48	Bajo

Nota: La tabla 15 establece los resultados y ponderación de la dimensión gestión de la innovación y la tecnología en relación con sus respectivas características y escala de valoración.

En cuanto a la gestión de la innovación, se encontró una valoración baja, observando que las características analizadas tendientes a observar las competencias y capacidades entorno a los recursos tecnológicos, herramientas de comunicación y la promoción de proyectos de I+D+i con personal cualificado y redes de trabajo colaborativo, genera una brecha al interior de la organización, lo cual genera que su competitividad sea limitada.

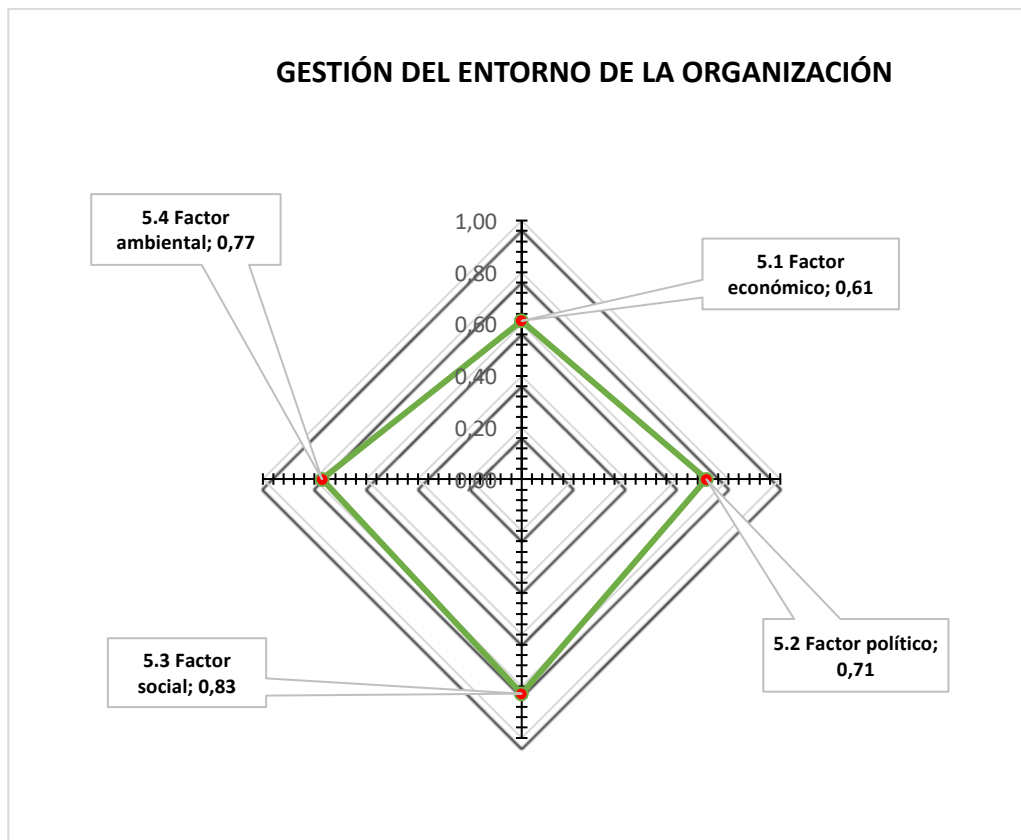
Dimensión 5. Gestión del Entorno de la Organización

En última instancia se buscó obtener las apreciaciones acerca de los factores externos que impactan el desarrollo de la organización e influyen en los modos de gestión y direccionamiento. Por lo tanto, la evaluación se realiza en una escala de valoración diferente, como plantea a continuación:

- 1 Sin Influencia
- 2 Poco Influyente
- 3 Medianamente influyente
- 4 Influyente
- 5 Muy influyente

Figura 5.

Gestión del entorno de la organización



Nota: La figura 5 representa los resultados obtenidos de la evaluación de los grupos de interés a la dimensión gestión del entorno de la organización, mediante la cual se establece la respectiva ponderación para los análisis de posicionamiento del club deportivo.

Tabla 16.

Resultados dimensión gestión del entorno de la organización

CARACTERÍSTICAS	Ponderación	Valoración
5.1 Factor económico	0,61	Medio
5.2 Factor político	0,71	Medio Alto
5.3 Factor social	0,83	Alto
5.4 Factor ambiental	0,77	Alto

Nota: La tabla 16 establece los resultados y ponderación de la dimensión gestión del entorno de la organización en relación con sus respectivas características y escala de valoración.

Como se ha mencionó previamente, las características definidas para la valoración del entorno, fueron calificadas considerando el grado de influencia e impacto tanto en el sector como en la organización, determinando las posibles oportunidades y amenazas que puedan o no ser favorables en el desarrollo de las actividades del club deportivo. En este sentido, la ponderación se estima en 0,71, indicando un grado de cumplimiento medio alto.

De las características analizadas, la de mayor influencia es el factor social, puesto que el incremento de la migración, el conflicto armado internos, los niveles de formación de la comunidad y la persistencia de la brecha de equidad del país y la ciudad, estableciendo posibles amenazas para el avance de los procesos. De igual forma, el factor ambiental, por las condiciones de pandemia y riesgos a la salud por los altos índices de contaminación marcan patrones de desfavorabilidad.

Por último, el factor político se torna con incertidumbre dadas las permanentes reformas legales y la indeterminación para reconfigurar el sistema y las condiciones que regulen tanto el sector deportivo como la misma organización.

Análisis Estructural y Factores de Cambio Organizacional

De acuerdo a los resultados previamente establecidos en el capítulo anterior, donde se logra identificar por consenso los principales fenómenos organizacionales, económicos, políticos y sociales que afectan el futuro del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica, tanto desde sus propias competencias como las condiciones del entorno, y siguiendo a (Godet, 2007), en la implementación del análisis estructural como una herramienta prospectiva de reflexión colectiva que ofrece la posibilidad de describir la influencia y dependencia de las variables esenciales y su evolución (p. 64), se realizó un análisis mediante el método MICMAC, es decir para “matrices de impacto cruzado multiplicación aplicada”.

El ejercicio se realizó con las características más relevantes, identificando 18 variables que continuación se relacionan:

Tabla 17.

Lista de variables estratégicas

Nº	Variables estratégicas	Abreviación	Descripción	Categorías
1	Despliegue marco filosófico	Marco filo	Reconocimiento y apropiación de la misión y la visión institucional por parte de los actores de la organización, así como el desarrollo de acciones para su difusión y posterior articulación con planes operativos y tácticos	Direccionamiento Estratégico
2	Formulación y armonización de planes y programas de mediano y largo plazo	armonizaci	Articulación y pertinencia con planes de desarrollo del sector público, planes estratégicos, de Negocio de mercado, entre otros. Así mismo, contempla la participación de los grupos de interés en los procesos de planificación	Direccionamiento Estratégico

N°	Variables estratégicas	Abreviación	Descripción	Categorías
3	Sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación	Seguimiento	Procesos para desarrollar la evaluación de sus acciones institucionales de forma integral, periódica y participativa	Direccionamiento Estratégico
4	Estructura de gestión eficaz para el desarrollo organizacional	Gestión ef	Nivel de desarrollo organizacional y demás estructuras que componen el sistema de desarrollo deportivo y administrativo	Desarrollo Deportivo
5	Estrategias para el posicionamiento deportivo	Dllo Depor	Estrategias para el posicionamiento deportivo a partir de los niveles de desarrollo, estímulo y selección de deportistas y entrenadores en el contexto nacional, departamental y municipal	Desarrollo Deportivo
6	Disponibilidad de la infraestructura como medio para el posicionamiento y proyección deportiva	Infraestructu	Calidad y disponibilidad de infraestructura para el desarrollo deportivo y administrativo	Desarrollo Deportivo
7	Estrategias para la proyección deportiva	Pro deport	Estrategias para la articulación del deporte comunitario con el deporte aficionado y de altos logros con perspectiva de equidad de genero	Desarrollo Deportivo
8	Participación y pertinencia de los grupos de interés en planeación y evaluación	Particiapc	Relacionamiento de la organización con diferentes organizamos del sistema que los compone a nivel internacional, nacional y regional, así como con grupos de interés como deportistas, entrenadores y comunidad.	Direccionamiento Estratégico
9	Capacidad de gestión financiera	G. Financi	Estructura de costos y presupuestos definidas y proyectadas estratégicamente para la gestión eficaz de recursos	Desarrollo organizacional

N°	Variables estratégicas	Abreviación	Descripción	Categorías
10	Distribución de recursos para el desarrollo	Recurs D	Distribución y gestión de recursos para para el desarrollo de programas de cualificación, desarrollo administrativo e infraestructura	Desarrollo organizacional
11	Gestión del talento humano	Talen huma	Disposición, pertinencia de contratación y capacidades del talento humano para el desarrollo de la organización	Desarrollo organizacional
12	Capacidad de gestión y articulación organizacional	Articulaci	Capacidad de asociación del Club Deportivo interna y externamente, así como el desarrollo de nuevos servicios, procesos y modelos de negocio	Desarrollo organizacional
13	Proyección Social	Proy socia	Participación activa en redes y uso efectivo de alianzas y convenios	Desarrollo organizacional
14	Innovación y desarrollo	I+D	Nivel de desarrollo y disponibilidad de herramientas de software, hardware y promoción de proyectos de I+D+ i	Gestión de la innovación y la tecnología
15	Factor económico	F. Ecomia	Revisión de las condiciones y variables de los factores económicos globales y nacionales que inciden en el desarrollo de la organización	Gestión del entorno de la organización
16	Factor político	F. Politic	Análisis del modelo de desarrollo del país y clima político que pueda incidir en el desarrollo de la organización	Gestión del entorno de la organización
17	Factor social	F. Social	Análisis de los factores sociales que inciden en el desarrollo de la organización tales como equidad, formación, migración y conflicto armado	Gestión del entorno de la organización
18	Factor ambiental	F. Ambient	Análisis de las problemáticas ambientales y utilización de recursos naturales que puedan incidir en el desarrollo de la organización	Gestión del entorno de la organización

Nota: En la tabla 17 se relacionan las variables estratégicas que son analizadas en el diagnostico estratégico y que fundamentan la información para la estructuración de datos en el sistema MACTOR. Fuente: Lipsor-Epita-Mactor, 2021

Posteriormente, se aplicó la matriz de impactos directos - MID – con el propósito de identificar, analizar y priorizar los problemas, a partir de la definición de una situación de referencia y que será determinante en la observación las posibles causas y consecuencias de una manera lógica, secuencial y participativa sobre la siguiente escala de valoración:

0= No influye

1= Influencia débil

2= Influencia media

3= influencia fuerte

P = Influencia potencial

A continuación, se presenta la matriz relacional:

Tabla 18.

Matriz de Impactos Directos - MID

	1 : Marco filo	2 : armonizaci	3 : Seguimient	4 : Gestion ef	5 : Dllo Depor	6 : Infraestru	7 : Pro deport	8 : Participapc	9 : G. Financi	10 : Recurs D	11 : Talen huma	12 : Articulaci	13 : Proy socia	14 : I+D	15 : F. Ecomia	16 : F. Politic	17 : F. Social	18 : F. Ambient
1 : Marco filo	0	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	P	P	P	0	0	1	0
2 : armonizaci	2	0	1	2	3	1	3	3	P	3	2	3	P	P	0	0	1	0
3 : Seguimient	1	1	0	3	1	0	2	2	2	3	1	2	2	1	0	0	0	0
4 : Gestion ef	3	3	3	0	P	3	P	2	P	P	3	P	P	P	0	0	1	0
5 : Dllo Depor	2	2	2	2	0	2	3	0	1	0	0	3	2	1	0	0	1	0
6 : Infraestru	0	0	1	3	P	0	P	1	3	1	2	3	1	3	0	0	0	0
7 : Pro deport	1	1	3	3	P	2	0	1	2	2	2	P	3	3	0	0	2	0
8 : Participapc	3	2	3	3	2	0	P	0	2	1	1	3	2	1	0	0	1	0
9 : G. Financi	2	2	1	P	P	P	P	2	0	3	3	P	3	P	0	0	0	0
10 : Recurs D	1	1	1	3	3	3	2	1	1	0	P	3	2	3	0	0	0	0
11 : Talen huma	3	3	3	P	3	2	3	3	2	2	0	2	3	2	0	0	0	0
12 : Articulaci	2	2	3	3	P	3	3	P	2	2	0	2	3	P	0	0	0	0
13 : Proy socia	2	2	2	3	3	1	3	3	P	P	2	P	0	P	0	0	0	0
14 : I+D	3	3	2	1	3	0	P	2	2	2	3	P	3	0	1	1	1	1
15 : F. Ecomia	3	3	0	0	1	0	1	1	3	2	2	1	1	3	0	3	3	1
16 : F. Politic	P	3	0	3	1	3	3	3	P	3	3	3	2	3	3	0	3	3
17 : F. Social	P	3	1	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	0	3
18 : F. Ambient	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	1	3	3	0

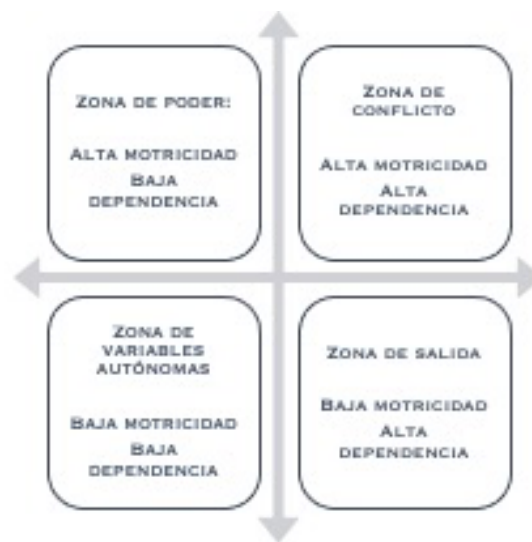
© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Nota: En la tabla 18 se relaciona la matriz de impactos directos obtenida del programa MICMAC. Fuente: Lipsor-Epita-Mactor, 2021

Finalmente, se procede con la elaboración de la gráfica del plano de influencias que permite observar la motricidad y la dependencia directa que existe entre variables (Godget, 2000), permitiendo identificar las áreas clave para el desarrollo de planes de mejoramiento conforme a la siguiente interpretación:

Figura 6.

Plano cartesiano influencias y dependencias



Nota: En la Figura 6 se presenta el gráfico que delimita las respectivas zonas del plano de influencias para el análisis de la motricidad y dependencias de las variables estratégicas. Fuente: (Godget, 2000)

Zona de poder: Variables de total pasivo alto y total activo bajo. Se entienden como problemas sin gran influencia causal sobre los demás pero que son causados por la mayoría.

Se utilizan como indicadores de cambio y de eficiencia de la intervención de problemas activos.

Zona de conflicto: Variables de total activo total pasivo altos. Se entienden como problemas de gran causalidad que a su vez son causados por la mayoría de los demás.

Requieren gran cuidado en su análisis y manejo ya que de su intervención dependen en gran medida los resultados finales.

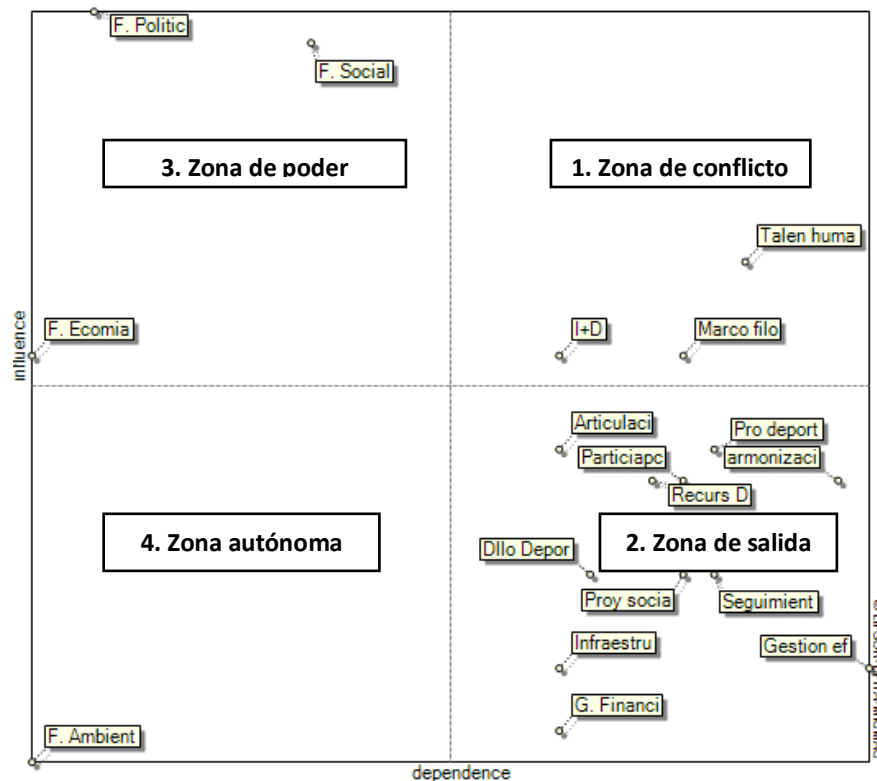
Zona de salida: Variables de total de activos alto y total pasivo bajo. Son problemas de alta influencia sobre la mayoría de los restantes pero que no son causados por otros, por lo tanto, se constituyen como claves ya que son causa primaria del problema central y por ende requieren atención y manejo crucial.

Zona de variables autónomas: Variables de total activos y total pasivos bajos. Son problemas de baja influencia causal además que no son causados por la mayoría de los demás.

A continuación, se presenta la gráfica resultado de la matriz de impacto cruzado:

Figura 7.

Mapa de influencia dependencia directa



Nota: En la figura 7 se presenta la ubicación de las variables clave en cada uno del cuadrante del mapa de influencia de dependencia directa. Fuente: Lipsor-Epita-Mactor, 2021

Al realizar el análisis de los resultados en la aplicación de la matriz de impacto cruzado, se obtiene que los problemas críticos, ubicados en la zona de conflicto se enmarcan en tres elementos: El direccionamiento estratégico (Marcofilo), los procesos de innovación y desarrollo (I+D) y la gestión del talento humano (Talenhuma). Estos aspectos ejercen una influencia potencial sobre las demás variables, pero también son muy influenciados. Su posición cobra relevancia al considerarse tres aspectos que inciden directamente en el desarrollo y competitividad de la organización y son consecuentes con la valoración que los grupos de interés le otorgaron dada su relevancia.

En segundo lugar, se observa en el cuadrante de salida las relaciones estructurales con las situaciones que tienen una alta influencia en los demás, pero que a su vez son más dependientes que motrices y se constituyen en el resultado de los procesos de la organización. Por lo tanto, es preciso intervenir estas acciones de cara a la formulación de propuestas para el fortalecimiento en la infraestructura administrativa y el ecosistema de la organización. Entre ellos se ubicaron las siguientes:

Tabla 19.

Variables zona de salida

Categoría de análisis	Abreviación
Formulación y armonización de planes y programas de mediano y largo plazo	armonizaci
Sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación	Seguimiento
Estructura de gestión eficaz para el desarrollo organizacional	Gestión ef
Estrategias para el posicionamiento deportivo	Dllo Depor
Disponibilidad de la infraestructura como medio para el posicionamiento y proyección deportiva	Infraestructu
Estrategias para la proyección deportiva	Pro deport

Categoría de análisis	Abreviación
Participación y pertinencia de los grupos de interés en planeación y evaluación	Participac
Capacidad de gestión financiera	G. Financi
Distribución de recursos para el desarrollo	Recurs D
Capacidad de gestión y articulación organizacional	Articulaci
Proyección Social	Proy socia

Nota: En la tabla 19 se relacionan las variables estratégicas que se ubican en el cuadrante de la zona de salida, establecido en el mapa de influencia de dependencia directa.

Con respecto a la zona de poder, se encontraron variables que ejercen influencia en el sistema organizacional pero que no pueden ser intervenidas de manera directa por la organización como son los factores políticos (F. Politic), sociales (F. Social) y económicos (F.Ecomia).

Por último, en la zona de variables autónomas se ubican los factores ambientales (F Ambient) que al parecer son poco influenciables y por tanto las estrategias que se formulen deberán ser de muy largo plazo o no realizar ninguna intervención para mejorar su condición actual.

Análisis de los Grupos de Interés (Stakeholder) que Conforman el Ecosistema del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica

Según, (Freeman, 1984, citado por Rivera Rodríguez & Malaver Rojas, 2011), los *stakeholders* o grupos de interés, son definidos como todas aquellas personas u organizaciones que tienen un interés particular en la misión o la actividad de una empresa y pueden ser afectados de alguna manera en el sistema de interacción, puesto que son un elemento fundamental en el direccionamiento estratégico de la misma, influyendo en el desarrollo de la realidad y contribuyendo o no al cumplimiento de sus metas. Estos pueden clasificarse como parte de a la comunidad, el Estado, el mercado, el sector solidario, entre otros.

La revisión de los grupos de interés, se consolidó a partir de la herramienta MACTOR, la cual facilitó la relación de las variables clave con objetivos y relaciones que constituyen la dinámica en la que converge el funcionamiento del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica.

Godet (2000) plantea siete etapas para el desarrollo del método y que fueron utilizadas conforme al objeto de estudio:

Construcción del cuadro de estrategias de los actores, para conocer sus posibles influencias.

Identificación de las variables estratégicas asociadas a los retos de la organización y los objetivos de cada actor, revelando posibles posturas claves de cada uno, posibilitando la relación de objetivos convergente y divergentes

Identificación de retos estratégicos y objetivos asociados.

Reconocimiento del posicionamiento de los actores respecto a los objetivos clave del club deportivo, esperando descubrir la actitud potencial sobre ellos.

Análisis de la estructura de influencias directas e indirectas entre actores y cálculo de relaciones de fuerza entre ellos.

Integración de relaciones de fuerza en el análisis de convergencia y divergencia

Formulación de recomendaciones estratégicas para cada actor de acuerdo con sus objetivos y medios.

A continuación, se relacionan los actores relevantes, considerados en el sistema de desarrollo del club deportivo, agrupados con las categorías de reguladores, cooperadores, competidores, operacionales y políticos que participan activamente en su desarrollo.

Tabla 20.

Relación de actores

Título Largo	Título Corto	Descripción
Instituto de Deportes y Recreación de Medellín - INDER	INDER	Ente deportivo municipal que se encarga de respaldar la garantía de derecho al deporte y la recreación. Respalda y regula la gestión de los clubes deportivos en el municipio mediante el otorgamiento del reconocimiento deportivo como elemento de inscripción al Sistema Nacional del Deporte
Cámara de comercio de Medellín	CAMCOMERCI	Desarrolla funciones de registros públicos entre otros de las entidades sin ánimo de lucro y desarrolla funciones para la formalización, modernización y competitividad de empresarios
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	DIAN	Regula los procesos fiscales de las entidades y protege el orden público económico nacional, mediante el control al cumplimiento de obligaciones tributarias de las entidades.

Título Largo	Título Corto	Descripción
Ministerio del Deporte	MINDEPORTE	Ente rector de la política del deporte, la recreación y la actividad física en el contexto nacional. Así mismo, ejerce actividades de control, inspección y vigilancia a las organizaciones que componen el Sistema Nacional del Deporte.
INDEPORTES Antioquia	INDEPORTES	Entidad pública que apoya las organizaciones deportivas del departamento de Antioquia, con el propósito de respaldar el desarrollo de la educación física, la recreación, el deporte y el aprovechamiento del tiempo libre.
Liga Antioqueña de Fútbol	LAF	Entidad privada del Sistema deportivo en el contexto departamental que promueve el desarrollo deportivo de clubes de fútbol, mediante la organización de eventos deportivos de alto nivel, procesos de capacitación y apoyo a talentos deportivos para la representación del departamento en certámenes nacionales. Organiza el fútbol aficionado en el departamento
Entidades operadoras de eventos deportivos formativos y comunitarios	EVENDEPORT	Promueve eventos de carácter deportivo en el contexto de la formación y masificación, Se constituye en uno de las principales posibilidades de posicionamiento para los clubes, dado el reconocimiento en el aporte a los procesos formativos y desarrollo de organizaciones comunitarias.
Federación Colombiana de Fútbol	FEDEFÚTBOL	Ente rector del fútbol en Colombia que conforme a los lineamientos de la FIFA organiza el fútbol profesional y aficionado en el País y lo representa mediante la selección y apoyo de talentos deportivos en eventos de carácter internacional.
Clubes Deportivos competidores	COMPETENCI	Organizaciones cuyo portafolio de servicios y estructuras organizacionales con características similares a las que brinda el Club Deportivo de la Corporación, atiende la población objetivo en el área de influencia.

Título Largo	Título Corto	Descripción
Clubes deportivos cooperantes	CDCOOPERTI	Organizaciones con similares características organizacionales y portafolio de servicios, respaldan las acciones de desarrollo deportivo y estratégico del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica.
Equipo colaboradores Corporación Conlúdica	THCONLUDIC	Talento humano adscrito a la Corporación Conlúdica y a su Club Deportivo quienes planifican, gestionan y ejecutan las estrategias y operaciones para el óptimo funcionamiento y prestación de servicios
Instituciones de Educación Superior	IES_SENA	Entidades formadoras del talento humano que puede respaldar la misión de la organización. A su vez se constituye en un posible aliado estratégico para el desarrollo de gestión de conocimiento, investigación e innovación. Respaldan acciones del servicio deportivo dado el acompañamiento con practicantes y proyectos de cooperación en el contexto de la investigación y la formación continua.
Instituciones Educativas	INS.EDUCAT	Instituciones educativas ubicadas en el área de influencia del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica que concentran población en edad escolar, la cual es uno de los segmentos principales para la organización en la prestación de servicios deportivos
Población beneficiada	POBLABENEF	Población ubicada en el área de influencia del Club Deportivo y que se incorporan a los servicios ofrecidos para la satisfacción de sus necesidades
Proveedores	PROVEEDOR	Organizaciones y empresas del sector que favorecen el desarrollo de la industria y satisfacen las necesidades del Club Deportivo para la prestación óptima del servicio, mediante la producción de bienes y servicios específicos.
Organizaciones promotoras de competitividad	COMPETITIV	Entidades públicas y privadas que tienen como objetivo atender necesidades y oportunidades entorno a los intereses de innovación, competitividad e investigación, mediante el desarrollo de proyectos, mentorías y asesorías

Título Largo	Título Corto	Descripción
Patrocinadores y cooperantes	PATROCINIO	Empresas y organizaciones del sector público y privado que desarrollan acciones de responsabilidad social empresarial y que pretenden contribuir al mejoramiento del entorno y el desarrollo de la comunidad a través de la entrega de recursos técnicos, financieros o materiales. Pueden ser de carácter local, nacional e internacional.

Nota: En la tabla 20 se relacionan los actores que han sido identificados en el ecosistema de la organización y que influyen en el desarrollo estratégico. Fuente: Lipsor-Epita-Mactor, 2021

Dentro del análisis estratégico, el juego de actores constituye una etapa importante en el direccionamiento estratégico, toda vez que permite la identificación de acciones potenciales para la solución de conflictos, el empoderamiento y la colaboración en proyectos que respalden el posicionamiento y la optimización de recursos.

Análisis de las Relaciones entre los Actores

Los resultados calculados por el software MACTOR, permite identificar la posición valorada de las organizaciones que inciden en el desarrollo del club deportivo, particularmente, determina su posición sobre los objetivos estratégicos formulados a partir de las condiciones de relacionamiento, promoción de los servicios, la innovación, investigación y desarrollo que en definitiva median el posicionamiento deportivo y las alianzas clave que el Club Deportivo requiere para su posicionamiento.

En este sentido través del ecosistema se garantiza la asistencia técnica, la gestión de aprendizaje y regulación, así como la posible cooperación entorno a aspectos técnico-deportivos, direccionamiento estratégico y particularmente apuestas por la competitividad desde la perspectiva de la investigación y desarrollo (I+D), por medio de las instituciones de educación Superior, el Sena y otros cuyos propósitos respaldan estas acciones para mejorar las condiciones en las organizaciones y el sector deportivo.

Tabla 21.

Matriz objetivos estratégicos

Título Largo	Título corto	Descripción detallada
Fortalecimiento y direccionamiento estratégico del club deportivo	PLANESTRATEGICO	Fortalecer la capacidad de respuesta de la organización de manera armonizada con las tendencias locales, nacionales e internacionales, mediante la participación activa de sus grupos de interés, que permita desarrollo de proyectos y acciones modernas, sostenibles, ágiles y sincronizados con horizontes de planeación de corto, medio y largo plazo.
Integración eficiente de los procesos de desarrollo deportivo	DLLODEPORTIVO	Consolidar el modelo de desarrollo deportivo, articulado a las dinámicas del deporte comunitario, educativo y aficionado, de manera que favorezca el posicionamiento de la organización y la promoción de deportistas con talentos significativos.
Promoción de la formación del talento humano adscrito a la organización	TALENTHUMA	Fortalecimiento de las capacidades instaladas y procesos organizacionales para la gestión eficiente de recursos
Desarrollar acciones para la implementación de la innovación, la investigación y desarrollo en el Club deportivo	I+D+i	Promover alianzas estratégicas para la generación y apropiación colectiva de conocimiento aplicado, de cara a identificar oportunidades en el campo de la innovación y la investigación, que promueva cambios de actitud en la organización y acciones de mejora para su proyección y gestión de recursos.

Nota: En la tabla 21 se relacionan los objetivos estratégicos relacionados en el sistema MACTOR

Matriz de Influencia Directa

Esta matriz define la influencia de un actor sobre otro, a partir de la calificación de los efectos ejercidos entre ellos.

Tabla 22.

Matriz de Influencia directa

MIDI	INDER	CAMCOMERCI	DIAN	MINDEPORTE	INDEPORTES	LAF	EVENDEPORT	FEDEFUTBOL	COMPETENCI	CDCOOPERTI	THCONLUDIC	IES_SENA	INS.EDUCAT	POBLABENEF	PROVEEDOR	COMPETITIV	PATROCINIO	II
INDER	16	0	0	7	9	16	14	4	15	17	12	6	3	4	1	1	1	110
CAMCOMERCI	3	4	3	1	1	3	3	1	4	5	7	1	1	3	7	3	5	51
DIAN	7	3	2	3	4	8	7	3	9	10	9	5	2	3	4	3	3	83
MINDEPORTE	10	0	0	9	7	15	11	6	9	10	7	6	2	3	1	1	1	89
INDEPORTES	12	0	0	6	7	14	12	4	9	11	8	5	2	3	1	1	1	89
LAF	12	0	0	7	7	12	10	4	9	10	8	5	2	2	1	1	1	79
EVENDEPORT	5	0	0	3	3	6	6	1	5	6	5	4	2	3	1	1	1	46
FEDEFUTBOL	10	0	0	8	8	13	9	5	8	9	8	5	1	2	0	0	0	81
COMPETENCI	7	0	0	4	4	8	9	2	5	7	5	4	2	3	1	1	1	58
CDCOOPERTI	5	0	0	4	4	6	7	2	5	5	4	4	2	3	1	1	1	49
THCONLUDIC	13	5	3	4	6	12	11	4	13	15	13	5	4	7	6	4	3	115
IES_SENA	9	0	0	6	6	12	11	2	9	11	9	5	3	4	3	2	2	89
INS.EDUCAT	12	0	0	4	5	12	12	1	11	13	10	5	3	6	1	1	1	94
POBLABENEF	11	0	0	5	5	11	13	2	12	14	10	5	4	5	3	2	2	99
PROVEEDOR	2	2	2	0	0	4	4	1	4	5	4	2	1	1	4	3	4	39
COMPETITIV	18	4	2	10	11	19	16	5	19	21	18	11	5	7	7	4	5	178
PATROCINIO	6	5	3	1	2	9	8	3	10	11	11	4	4	5	8	6	5	96
Di	142	19	13	73	82	168	157	45	151	175	135	77	40	59	46	31	32	1445

© LIPSOR-EPTA/MACTOR

Nota: En la tabla 22 se establece la relación de actores conforme a la motricidad y dependencia que tienen entre sí.
Fuente: Lipsor-Epita-Mactor, 2021

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor:

0: Sin influencia

1: Procesos

2: Proyectos

3: Misión

4: Existencia

Puede observarse un intercambio permanente de recursos que permite el fortalecimiento del capital humano y el fortalecimiento de sinergias internas y externas como aporte al cumplimiento de los objetivos misionales.

Los grupos de actores que tiene mayor influencia global sobre los demás son en primera instancia las entidades que respaldan los procesos de competitividad desde la perspectiva de la innovación y la tecnología “COMPETITIV” (Li 178), seguido por los actores internos THCONLUDIC (Li 115) y las entidades reguladoras INDER (Li 110), permitiendo deducir que estos actores tienen una alta influencia global sobre los demás grupos, pero su dependencia es baja.

Por su parte, los actores que tienen mayor dependencia global son las entidades que se consideran como cooperantes del mismo nivel organizacional (Di 175), seguido por quienes organizan los eventos deportivos (Di 157) y los actores que representan a la competencia del Club Deportivo (Di 151).

Matriz de Posiciones Valoradas

Esta matriz determina el análisis de la posición de los actores sobre los objetivos, con el fin de establecer la favorabilidad, las oposiciones, indiferencias o neutralidades al objetivo propuesto. Esto permite observar las intensidades del posicionamiento y los grados de prioridad de un actor sobre otro.

Tabla 23.

Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

2MAO	PLANESTRATEGICO	DLODEPORTIVO	TALENTHUMA	I+D+i
INDER	2	2	1	2
CAMCOMERCI	1	0	1	1
DIAN	0	0	0	0
MINDEPORTE	1	3	2	3
INDEPORTES	1	3	2	3
LAF	1	3	3	2
EVENDEPORT	2	3	3	1
FEDEFUTBOL	0	0	0	2
COMPETENCI	-3	-3	-3	-3
CDCOOPERTI	3	3	3	3
THCONLUDIC	4	4	4	3
IES_SENA	4	4	4	4
INS.EDUCAT	2	1	1	0
POBLABENEF	1	2	3	2
PROVEEDOR	1	1	1	0
COMPETITIV	2	2	3	4
PATROCINIO	2	2	2	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Nota: En la tabla 23 se establece la relación de actores y su valoración con las dimensiones estratégicas identificadas para el desarrollo prospectivo de la organización. Fuente: Lipsor-Epita-Mactor,

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo

0 : El objetivo es poco consecuente

1 : El objetivo pone en peligro los procesos operativos(gestión, etc ...) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos

2 : El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos

3 : El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión

4 : El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia

Esta matriz muestra las convergencias simples de objetivos entre los actores y precisa la posible alineación con ellos, permitiendo apreciar gráficamente las posibles alianzas que se forma a partir de identidades y acuerdos que pueda existir para el desarrollo de los resultados estratégicos

Tabla 24.

Matriz 1MAO

1MAO	PLANESTRATEGICO	DLLODEPORTIVO	TALENTHUMA	I+D+i	Suma absoluta
INDER	1	1	1	1	4
CAMCOMERCI	1	0	1	1	3
DIAN	0	0	0	0	0
MINDEPORTE	1	1	1	1	4
INDEPORTES	1	1	1	1	4
LAF	1	1	1	1	4
EVENDEPORT	1	1	1	1	4
FEDEFÚTBOL	0	0	0	1	1
COMPETENCI	-1	-1	-1	-1	4
CDCOOPERTI	1	1	1	1	4
THCONLUDIC	1	1	1	1	4
IES_SENA	1	1	1	1	4
INS.EDUCAT	1	1	1	0	3
POBLABENEF	1	1	1	1	4
PROVEEDOR	1	1	1	0	3
COMPETITIV	1	1	1	1	4
PATROCINIO	1	1	1	0	3
Número de acuerdos	14	13	14	12	
Número de desacuerdos	-1	-1	-1	-1	
Número de posiciones	15	14	15	13	

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

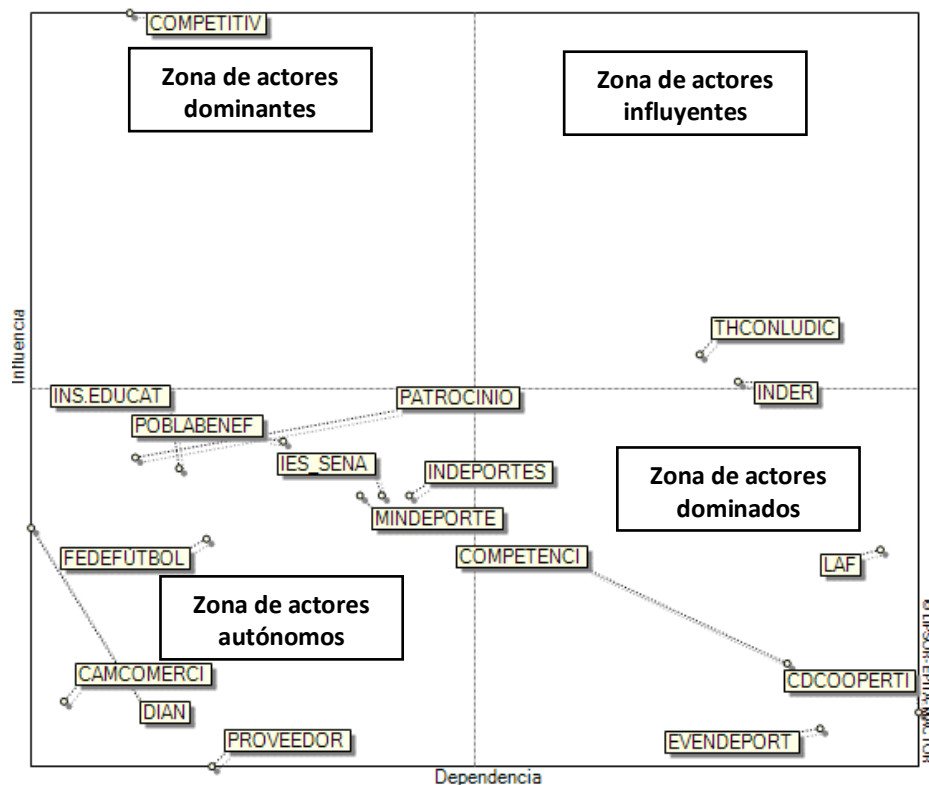
Nota: En la tabla 24 se establece la relación de actores y su valoración con las dimensiones estratégicas identificadas para el desarrollo prospectivo de la organización. Fuente: Lipsor-Epita-Mactor,

Con relación a los acuerdos entre los grupos de actores, se puede observar que los de mayor relevancia se focalizan en el desarrollo del direccionamiento estratégico y la cualificación del talento humano que hace parte del Club Deportivo con 14 acuerdos cada uno. En este sentido, puede decirse que tienen posiciones favorables hace el cumplimiento de estos objetivos. Es

importante mencionar que se observa un desacuerdo en cada objetivo que proviene del grupo que representa la competencia.

Figura 8.

Plano de influencias y dependencias entre actores



Nota: La figura 8 presenta gráficamente la relación de influencias entre los actores conforma a las zonas determinadas en el plano. Los resultados se obtienen luego de la estructuración de información en el sistema MACTOR. Fuente: Lipsor-Epita-Mactor, 2021

La figura 8 representa el plano de influencias y dependencias que indica la posición de los actores con relación a las posibles fortalezas y debilidades, revelando 4 posiciones tipo (Godet, 2000)

El cuadrante superior izquierdo corresponde a grupos dominantes; el cuadrante inferior izquierdo son los actores autónomos, cuentan con muy bajo poder sobre la organización; a su vez, el cuadrante superior derecho representa los actores influyentes sobre los demás; por último, el

cuadrante inferior derecho son los actores dominados, es decir, quienes tienen alto grado de dependencia.

Como se puede observar, en el cuadrante superior izquierdo se ubican los actores dominantes, los cuales tienen una alta influencia y baja dependencia. De esta manera se logra identificar de manera muy marcada las entidades que promueven los procesos de competitividad en el ecosistema, posibilitando estrategias para la investigación, la innovación y el desarrollo.

Los actores de enlace influyentes, se ubican en el cuadrante superior derecho, los cuales tienen una influencia y dependencia media con respecto a los demás. Allí se reportan las organizaciones como el INDER y el talento humano vinculado al Club Deportivo que regulan y dinamizan la oferta y cumplimiento de la misión.

En el cuadrante inferior derecho se ubican los actores dominados, los cuales tienen dependencia e influencia nula. Se encuentran los grupos que en cierta medida dependen de la participación activa de otros en sus estructuras como son la relación con clubes deportivos cooperantes, la participación en eventos deportivos, la afiliación a la Liga Antioqueña de Fútbol y la relación con la competencia.

Los actores autónomos aparecen en el cuadrante inferior izquierdo que influyen de manera baja. Allí no se reportan quienes tienen poca incidencia en el posicionamiento, pero se encuentran en el radar como posibles proveedores o grupos objetivos de la organización.

Finalmente, se puede concluir que en general los grupos de interés tienen actitudes favorables hacia el impacto de los objetivos estratégicos considerados para el desarrollo del Club Deportivo de la corporación Conlúdica. Ello puede obedecer a que existe un desarrollo interdependiente dado que su adecuada implementación, incide de forma global en el ecosistema encontrando puntos comunes que permiten lograr acuerdos y coordinar recursos en torno a retos fundamentales como es el desarrollo deportivo y la competitividad. Así mismo, puede ayudar en

la promoción de políticas promovidas por el sector público y relacionadas con el deporte en el contexto local.

Escenarios Estratégicos para el Desarrollo del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica en los Años 2021-2025

La puesta en marcha del planteamiento estratégico integrado al desarrollo de la organización, requiere contar con enfoques adaptados para su intervención, de manera que permita promover el análisis de criterios para la toma de decisiones efectivas. Por lo tanto, se acudió a los métodos de la planificación por escenarios que busca “proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrencial” (Godet M. , 2000).

La operacionalización de los escenarios para el Club Deportivo de la Corporación Conlúdica, se concreta en el análisis de las variables estratégicas que pueden determinar las condiciones básicas para su desarrollo en el largo plazo, respondiendo a los ejes de actuación global, el rol de los actores clave en el planteamiento de proyectos y su comportamiento que contribuye a las dinámicas de desarrollo integral. Por lo tanto, la construcción de los escenarios se apoya en el reconocimiento del análisis interno y externo de la organización y sus posibilidades en el contexto conforme a las interrelaciones con los actores clave.

De esta manera se puede determinar cuál es el estado actual que se tiene, de cara al propósito común declarado en la visión como propósito de proyección compartida. En vista de ello se requiere de una valoración profunda de varios elementos, que según (Godet M. , 2007), se pueden concretar en primer lugar como reconocimiento general de las tendencias que permita desde los aspectos fundamentales el desarrollo de líneas base; segundo, combinar las variables especializadas y clave agrupadas en temas inherentes a los aspectos internos y externos que faciliten la construcción de gestión de información relacionada con la identidad estratégica y potenciales de la organización; tercero, caracterización de los escenarios que permita el análisis

de las capacidades organizacionales; por último, disponer de las orientaciones estratégicas para los respectivos escenarios planteados como la producción de visiones prospectivas.

Una vez se han planteado los fundamentos sobre los escenarios, el marco de actuación propuesto para el club deportivo parte de la construcción de las variables clave y los resultados del análisis del entorno y determinar las opciones a futuro, ofreciendo una síntesis descriptiva que busca la conexión entre las variables clave y sus tendencias.

Clasificación de las Variables por Dimensión

A continuación, se presentan las variables clave agrupadas en dimensiones, la cuales se identifican en la implementación del método MIMAC en el análisis estratégico

Tabla 25.

Clasificación variables clave

Dimensión	Variables Clave
1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:	1. Despliegue del marco filosófico 2. Formulación y armonización de planes y programas de mediano y largo plazo 3. Sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación 4. Participación y pertinencia de los grupos de interés en los ejercicios de planeación y evaluación
2. DESARROLLO DEPORTIVO:	5. Estructura de gestión eficaz para el desarrollo organizacional 6. Estrategias para el posicionamiento deportivo 7. Estrategias para la proyección social y deportiva 8. Disponibilidad de la infraestructura como medio para el posicionamiento y proyección deportiva
3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL:	9. Capacidad de gestión financiera 10. Distribución de recursos para el desarrollo 11. Gestión del talento humano

Dimensión	Variables Clave
	12. Capacidad de gestión y articulación organizacional
	13. Proyección Social
	14. Innovación y desarrollo
	15. Factor económico
4. GESTIÓN DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN:	16. Factor político
	17. Factor social
	18. Factor ambiental

Nota: La tabla 25 presentan las variables clave agrupadas en dimensiones, la cuales se identificaron en la implementación del método MIMAC desde el análisis estratégico

Luego de la clasificación de las variables clave, se presentan su organización por categoría, con el propósito de expresar la formulación de lineamientos para los posibles escenarios deseables conforme a al desarrollo de la línea de negocio de la organización, los cuales pueden ser realimentados para ganar confianza entre los actores comprometidos con el desarrollo, según los análisis previamente determinados en el capítulo anterior, atribuyendo una movilización hacia los intereses comunes y el posible fortalecimiento de la capacidad de gestión, clasificando las variables por categorías de la siguiente manera:

Primera categoría Gestión del entorno – Direccionamiento estratégico

Segunda categoría Desarrollo organizacional - Desarrollo deportivo

Figura 9.

Clasificación de categorías



Nota: La figura 9 representa la ubicación de las categorías clasificadas y relacionadas con los ejes y posibles escenarios determinados en la agrupación de variables clave.

Conforme a lo anterior, en la Figura 9 se observa la disposición de los escenarios para el Club Deportivo de la Corporación Conlúdica, los cuales a partir de las variables elegidas y relacionadas mediante una causa efecto, permite observar los impactos de acuerdo con la disposición en los cuadrantes respectivos ubicando los lados positivos y negativos. Esto quiere decir que es posible que se mantenga un comportamiento adecuado, al considerar el escenario apuesta, donde la variable “gestión del entorno – direccionamiento estratégico” presenta un comportamiento positivo al igual que la variable “desarrollo organizacional – desarrollo deportivo”, siendo este escenario el ideal para la creación de condiciones para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y resultados competitivos.

En el cuadrante 2, escenario alternativo, se considera la variable “gestión del entorno – direccionamiento estratégico” con un comportamiento positivo para la organización, mientras que la variable “desarrollo organizacional – desarrollo deportivo” tiene un comportamiento negativo.

En el cuadrante 3, escenario catastrófico, las dos variables presentan comportamiento negativo para el Club deportivo. Por último, en el cuadrante 4, se presenta un comportamiento positivo de la variable “gestión del entorno – direccionamiento estratégico” y negativo para la variable “desarrollo organizacional – desarrollo deportivo”.

Tendencias

Si se tiene en cuenta la complejidad de los escenarios y la relación con las variables clave agrupadas en las dimensiones anteriormente mencionadas, se integran unas tendencias esperadas con posibles ocurrencias en el desarrollo de la organización, es decir que para los objetivos estratégicos que el modelo de desarrollo persigue se debe considerar lo que podría pasar en el horizonte del plan estratégico para el Club Deportivo de la Corporación Conlúdica 2021-2025, a través del análisis de los acontecimientos de la realidad como elementos de encuadre para elevar el impacto de las acciones que se pretendan emprender.

Tabla 26

Análisis cuadro de tendencias - hipótesis

	Variable	Lo que la tendencia muestra que pasa	Lo que más probablemente ocurre	Lo que desea que ocurra con
V1	Despliegue del marco filosófico	La organización no cuenta con un plan estratégico que delimite las metas y resultados de mediano y largo plazo	Bajo nivel de desarrollo y oportunidades de relacionamiento con el entorno	Desarrollar un modelo de gestión estratégica que posibilite el posicionamiento y competitividad de la organización
V2	Formulación y armonización de	La organización es influenciada por los	Reconocimiento de las líneas de	Fortalecimiento de la gestión de proyectos de

	Variable	Lo que la tendencia muestra que pasa	Lo que más probablemente ocurre	Lo que desea que ocurra con
	planes y programas de mediano y largo plazo	horizontes y planes de desarrollo de orden sectorial, nacional, regional y municipal	influencia de los respectivos planes para la implementación de un modelo de gestión de negocios estratégicos con el sector público	inversión pública y ajuste pertinente a los planes de la organización conforme ocurran las modificaciones por los factores de cambio político.
V3	Sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación	No se cuenta con un sistema de evaluación y monitoreo	No se realizan ni sistematizan acciones de mejoramiento para la cualificación de procesos	Desarrollar un sistema de medición y evaluación de impacto social, así como la generación de indicadores de gestión administrativa y deportiva que ayude a la competitividad.
V4	Participación y pertinencia de los grupos de interés en los ejercicios de planeación y evaluación	Participación activa de los grupos de interés en los procesos de planificación, sin embargo, no se cuenta con sistema de mediación y evaluación que favorezca el mejoramiento continuo	No se cuenta con elementos de diagnóstico, priorización y selección de estrategias para la gestión y desarrollo de los procesos organizacionales	Fortalecimiento de la participación de los grupos de interés en la planificación de acciones y desarrollo de sistemas de medición y evaluación para el seguimiento y control de acciones.
V5	Estructura de gestión eficaz para el desarrollo organizacional	La organización cuenta con una estructura de base que soporta la capacidad de trabajo actual	Ampliación de la capacidad instalada conforme al crecimiento de la oferta de servicios y necesidades de gestión administrativa y deportiva proporcional a las demandas	Generar capacidad instalada para atender la sostenibilidad y crecimiento de la organización
V6	Estrategias para el posicionamiento deportivo	Consolidación de procesos deportivos de base que se vinculan a los programas de deporte aficionado y profesional promocionados en el territorio de influencia.	Desarrollo de metodologías para elevar la efectividad del desarrollo deportivo y la presencia con aliados a través de propuestas concertadas que	Incidencia positiva y permanente mediante la participación en escenarios y eventos de ciudad que favorezca el posicionamiento de la organización

Variable	Lo que la tendencia muestra que pasa	Lo que más probablemente ocurre	Lo que desea que ocurra con
		favorezco al club y sus deportistas	
V7	Estrategias para la proyección social y deportiva	La organización implementa programas de formación deportiva con una baja capacidad de gestión para el relacionamiento con el entorno	Perdida de oportunidad de captación de recursos económicos y posicionamiento de la organización en el entorno
			Capacidad instalada para favorecer la cadena de valor de los servicios deportivos, la proyección de deportistas con talentos significativos y el desarrollo de proyectos de inversión social para aportar a la transformación de las comunidades.
V8	Disponibilidad de la infraestructura como medio para el posicionamiento y proyección deportiva	La infraestructura deportiva es de carácter pública, por lo tanto, se presentan restricciones para la cualificación y expansión de la organización	Baja competitividad deportiva y pérdida de oportunidad en el posicionamiento de la organización en el territorio
			Ampliación de coberturas mediante la gestión de instalaciones públicas y privadas mediante la modalidad de préstamo y alquiler
V9	Capacidad de gestión financiera	La organización cuenta con una baja capacidad de gestión financiera. Los indicadores correspondientes no facilitan la generación de proyectos de alto nivel	Pérdida de oportunidad para la gestión de proyectos y captación de recursos públicos y privados
			Disponer de una estructura organizativa que facilite la generación de recursos y captación de patrocinios y apoyos públicos y privados
V10	Distribución de recursos para el desarrollo	Los recursos se distribuyen de manera equilibrada para favorecer la gestión administrativa y deportiva	Estudio y valoración de las tendencias de los recursos de la organización para su distribución y gestión.
			Contar con un flujo de caja óptimo para facilitar el seguimiento a la planificación y ejecución de los recursos
V11	Gestión del talento humano	Talento humano calificado con niveles de escolaridad profesional que facilita el desarrollo de contenidos operativos de manera organizada.	Se crean condiciones para el dialogo de saberes estratégicos y operativos que ayudan a la generación de consensos en la gestión.
			Fortalecimiento de la gestión de conocimiento, promoción de saberes estratégicos y formación integral para el talento humano de manera que favorezca la cadena de valor de la organización.
V12	Capacidad de gestión y articulación organizacional	No se cuenta con procedimientos sistematizados	Desarticulación de procesos y procedimientos, así como la pérdida de
			Implementar manuales de procedimientos que facilite las estrategias de

Variable	Lo que la tendencia muestra que pasa	Lo que más probablemente ocurre	Lo que desea que ocurra con
		oportunidad para el posicionamiento y efectividad en la gestión.	trabajo individual y colaborativo.
V13	Proyección Social	La responsabilidad social empresarial se constituye como una oportunidad de gestión de proyectos y presencia en la comunidad	Conformación de mapa de actores estratégicos para favorecer la gestión de proyectos. Potenciar la imagen de la organización.
V14	Innovación y Desarrollo	Oportunidades para gestionar procesos y proyectos asociados a la I+D+i	Promoción de proyectos I+D+i mediante el vínculo con entidades promotoras. Cualificación del talento humano y revisión de estrategias entorno a este componente.
V15	Factor económico	La situación fiscal del país y la ciudad de influencia, limita la dotación de recursos económicos para la financiación de las organizaciones deportivas y entidades sin ánimo de lucro	El modelo de gestión para la relación de las organizaciones públicas y privadas del deporte no logran implementar acciones sostenibles para el desarrollo de las organizaciones y la implementación de proyectos Identificación de factores económicos que permitan una gestión eficiente de recursos públicos y privados
V16	Factor político	La legislación que regula las organizaciones del deporte es obsoleta y presenta incertidumbre en la interpretación y aplicación	Dilatación de los procesos de actualización legislativa Actualización del marco legal del deporte en el país para mejorar los impactos sociales, administrativos y deportivos, así como la regulación y asistencias a las organizaciones del sistema.
V17	Factor social	El deporte es concebido como una herramienta de inclusión social y aporte al desarrollo de habilidades para la vida.	Promoción de acciones para contribuir a la formación integral de las personas y las comunidades Desarrollo de acciones medibles en el tiempo para aportar a la transformación de proyectos de vida personales y sociales
V18	Factor ambiental	Efectos negativos en la salud de las personas	Deficiencias en la prestación del Desarrollo de procesos de investigación e

Variable	Lo que la tendencia muestra que pasa	Lo que más probablemente ocurre	Lo que desea que ocurra con
	por contaminación ambiental y limitaciones para el desarrollo de las prácticas	servicio y pérdida de valor por los impactos permanentes en el ambiente	innovación para adaptar las condiciones y mantener la calidad en la prestación del servicio.

Nota: La tabla 26 relaciona el análisis de tendencias e hipótesis de las variables clave

Construcción de Escenarios (Método Ejes de Schwartz)

Para el apoyar el análisis y desarrollo prospectivo del presente ejercicio, se utilizará el método Ejes de Schwart, el cual representa los escenarios ideales, tendenciales, exploratorios y de apuesta para el caso analizado.

A partir de las condiciones percibidas por los expertos y la relación de variables definidas en el método MIC-MAC, se definen las siguientes categorías que proporcionan una síntesis del problema y que pueden determinar una relación multicausal en la proyección de los propósitos del club deportivo.

Tabla 27.

Categorías de análisis ejes de Schwartz

mínimo	Campos / categorías	máximo
-	Gestión del entorno – Direccionamiento estratégico	+
-	Desarrollo organizacional - Desarrollo deportivo	+

Nota: La tabla 28 relaciona la agrupación de categorías estratégicas para el desarrollo del análisis de escenarios a partir de los ejes de Schwartz

Figura 10.

Ejes de Schwartz



Nota: La figura 10 representa los escenarios para la organización de acuerdo con agrupación de las categorías luego del análisis de las tendencias y variables clave.

Descripción de los Escenarios

Escenario 1 - Campeón Mundial: Esta condición se asume como el ideal, el cual permitiría a la organización desarrollar nuevas estrategias de crecimiento organizacional con base a las condiciones de la cadena de valor, permitiendo un mayor reconocimiento en el medio y la generación de mecanismos de innovación enfocado al desarrollo de capacidad instalada, fidelización de clientes, y el fortalecimiento de alianzas estratégicas inclusive en el contexto internacional. Así mismo, el gobierno hace esfuerzos por garantizar el desarrollo de las organizaciones de base, mediante mecanismos de regulación y sistemas integrados de calidad,

mediante la reorganización de elementos legislativos, con el fin de facilitar mecanismos de articulación y mejorar opciones para la inversión pública y privada.

Escenario 2 - Campeón Nacional: La situación de crecimiento y desarrollo de la organización se considera favorable y con amplia proyección en el contexto local, logrando incentivar el desarrollo de alianzas estratégicas y la articulación de proyectos de innovación, investigación y desarrollo, sin embargo, las condiciones actuales del desarrollo de las organizaciones presentan un alto grado de incertidumbre por los factores socio ambientales (Pandemia), el bajo crecimiento del sector deportivo y la baja destinación de presupuesto para desarrollar procesos de innovación en las organizaciones deportivas.

Escenario 3 - Último lugar en la tabla: este se constituye en el escenario catastrófico, toda vez que el bajo nivel de desarrollo de la organización y la cualificación del talento humano no son favorables para implementar mecanismos de competitividad e innovación produciendo alto grado de incertidumbre en su proyección. De igual forma el comportamiento de los procesos administrativos de la organización, la baja cualificación y compromiso de algunos directivos puede generar limitaciones para el impulso en diferentes contextos, incurriendo en posiblemente en pérdida de confianza, lo cual afectaría la gestión de recursos.

Escenario 4 - Medalla de plata: Se establecen indicadores que proporcionan un panorama positivo frente a la proyección y competitividad, generando confianza para la garantía y disposición de la inversión. Sin embargo, existen limitaciones en el desarrollo de la organización por las condiciones de inversión en tecnología, innovación empresarial y la cooperación para cualificar los procesos y los aportes a la cadena de valor.

Con base al análisis anterior, se determina que el escenario apuesta es el denominado campeón mundial, el cual hace conciencia de las necesidades de cambio para favorecer la competitividad y desarrollo del club deportivo, así como los retos y capacidades con las que cuenta para lograr la gestión del cambio, por lo tanto, se propone a continuación el desarrollo de estrategias y direccionamiento estratégico para su desarrollo.

Marco Estratégico para el Club Deportivo de la Corporación Conlúdica

Según (Godet M. , 2007), el escenario apuesta hace referencia a los asuntos prácticos y concretos que busca representar la capacidad de respuesta de la organización ante los riesgos o las alternativas de mejora presentes en las acciones cotidianas que se enfrentan, para lograr la formulación de sus propuestas a futuro y que sustentan sus formas de operación de manera lógica, pertinente y sostenible.

El desarrollo del siguiente ejercicio tiene como alcance la formulación del plan estratégico del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica, el cual se basa en el diagnóstico estratégico organizacional y el análisis de actores clave que corresponden a las dos fases expuestas anteriormente.

El propósito fundamental de este capítulo constituye una ruta que contiene estrategias, programas, proyectos y acciones potenciales como escenarios apuesta, mediante los cuales se espera impactar la organización, sus grupos de interés y el entorno, relacionando las condiciones de desarrollo institucional, la competitividad y el posicionamiento.

La planificación es una herramienta consultiva y participativa para la administración en el largo plazo de las organizaciones, que permite a sus líderes y grupos de interés tener una ruta sistemática para la implementación y ajuste de programas y proyectos a través de líneas estratégicas que permitan lograr los objetivos planteados en el horizonte de los siguientes 5 años.

Misión

Promover el bienestar de las familias y las comunidades del Área Metropolitana del Valle de Aburra, mediante la gestión de proyectos deportivos integrales e innovadores que respalden el

desarrollo de competencias, habilidades y capacidades para el crecimiento y el empoderamiento de los proyectos de vida personal y las comunidades.

Visión

En el año 2025 el Club Deportivo de la Corporación Conlúdica, será gestor del desarrollo, posicionamiento y liderazgo del deporte, en el contexto local, aportando al bienestar mediante la prestación de servicios caracterizados por su calidad, fundamentados en la cooperación interinstitucional, la investigación, la tecnología e innovación en sus programas.

Objetivos estratégicos y plan de acción Club Deportivo de la Corporación Conlúdica 2021-2025

De acuerdo con los análisis anteriores y la identificación del escenario apuesta que busca el fortalecimiento y competitividad de la organización, se proponen las siguientes líneas de acción que se vinculan a la identidad corporativa y que pueden tomar como orientación la consolidación del sistema organizacional y la revisión de problemáticas, integrando soluciones particulares que en sí mismas pueden afectar positivamente cada parte estructural.

Tabla 28.

Objetivos estratégicos y plan de acción Club Deportivo de la Corporación Conlúdica 2021-2025

Línea Estratégica	Propósito estratégico	Estrategias	indicadores de gestión				Responsables	Programado año				
			Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula de cálculo		2021	2022	2023	2024	2025
Línea 1 - Desarrollo deportivo integrado	Fortalecer el desarrollo deportivo, a partir de la integración eficiente de acciones deportivas y organizacionales para la promoción y desarrollo de talentos deportivos y procesos formativos.	Integrar los procesos con el sistema educativo y comunitario que generen impactos en la masificación y formación que facilite el apoyo y la identificación de talentos y el fortalecimiento de los procesos deportivos del club.	Desarrollo deportivo educativo	Participación de las instituciones educativas del municipio, a través de la participación del vínculo de estudiantes a los procesos deportivos	Porcentaje	Total instituciones educativas participante s/ total de instituciones educativas del municipio	Director deportivo-Director ejecutivo	0	1	2	2	2
					Unidad	Número de estudiantes beneficiados	Director deportivo-Director ejecutivo	0	25	50	50	50
			Deportistas Apoyados	Deportistas con talento deportivo apoyados para la participación de eventos nacionales e internacionales	Unidad	Nº de deportistas apoyados	Junta directiva - Director ejecutivo	18	18	26	28	30
			Deportistas promovidos profesional aficionado	Deportistas con talentos significativos que pueden ser promovidos a procesos de alto	Unidad	Número de deportistas promovidos al deporte profesional y aficionado	Director deportivo	1	1	1	1	1

Línea Estratégica	Propósito estratégico	Estrategias	indicadores de gestión				Responsables	Programado año				
			Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula de cálculo		2021	2022	2023	2024	2025
Línea 2 - Posicionamiento Organizacional	Fortalecer el posicionamiento corporativo, a través de la interacción de procesos de comunicación, mercadeo y relacionamiento para el posicionamiento de programas y servicios y liderazgo del Club Deportivo en el territorio.	Organizar y participar en eventos competitivos locales y nacionales.	y en Desarrollo del deporte asociado y comunitario	nivel competitivo	Unidad	Número de convenios realizados	Director deportivo - Director ejecutivo	2	3	4	5	5
				Cooperar con los clubes deportivos de la zona de influencia para el desarrollo de estrategias de desarrollo conjunto								
		Consolidar procesos de planificación estratégica para la sostenibilidad y la gestión de proyectos de alto impacto	Direccionamiento estratégico	Implementar análisis estratégicos para el desarrollo de la organización	Unidad	Planes estratégicos formulados	Junta Directiva	1	0	0	0	1
		Activar encadenamientos sociales, redes empresariales y alianzas estratégicas para el desarrollo de los programas del Club Deportivo	Convenios firmados y ejecutados para el respaldo de las acciones del Club Deportivo	Gestionar de manera eficaz el relacionamiento y su formalización para la implementación de acciones de sostenibilidad financiera, económica, social y deportiva	Unidad	Número de convenios formalizados y ejecutados	Junta Directiva	2	3	3	3	3
		Socios estratégicos que conforman el ecosistema del Club Deportivo			Unidad	Número de aliados estratégicos vinculados a los procesos del Club Deportivo	Junta Directiva	4	4	5	5	5

Línea Estratégica	Propósito estratégico	Estrategias	indicadores de gestión				Responsables	Programado año				
			Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula de cálculo		2021	2022	2023	2024	2025
Línea 3 - Fortalecimiento de la Capacidad Instalada de la Organización	Consolidar un modelo de gestión articulado a las dinámicas de la organización, de cara al fortalecimiento de los espacios de interacción y competitividad.	Desarrollar tecnologías de información como generador de oportunidades que facilite la interrelación, la comunicación y la toma de decisiones en el club deportivo.	Planes de mercadeo implementados	Planes de acción relacionados con la comunicación y el mercadeo de los servicios del Club Deportivo	Unidad	Nº Personas planes de mercadeo formulados	Director ejecutivo	0	1	1	1	1
			Planes de negocio formulados	Formular y estructurar planes de negocios que fortalezcan las líneas de servicio del Club Deportivo	Unidad	Número de planes de negocio formulados y ejecutados	Director ejecutivo	0	1	1	1	1
			Sistemas de información	Mejorar la plataforma tecnológica para agilizar procesos de conectividad con los procesos deportivos y administrativos	Unidad	Número de desarrollos tecnológicos implementados	Director ejecutivo	0	0	1	0	1
			Evaluación de impactos	Desarrollar una batería de indicadores de impacto que permita identificar información del comportamiento del entorno deportivo y recreativo para asegurar la	Unidad	Número de batería de indicadores formulada	Director ejecutivo – Director deportivo	0	0	1	0	0

Línea Estratégica	Propósito estratégico	Estrategias	indicadores de gestión				Responsables	Programado año						
			Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula de cálculo		2021	2022	2023	2024	2025		
				sostenibilidad en el medio y articularlo a procesos de investigación										
			Sistema organizacional de capacitación	Desarrollar un sistema de capacitación para la cualificación del talento humano que orienta las prácticas deportivas del club deportivo	Unidad	Numero de sistemas de capacitación desarrollados	Director Ejecutivo - Junta directiva	0	1	0	0	1		
		Cualificar al talento humano para el fortalecimiento institucional.		Talento Humano de la organización apoyado con procesos de capacitación en habilidades, capacidades y competencias para el desarrollo de los procesos	Unidad	Número de personas capacitadas	Director Ejecutivo	2	4	4	4	4		
		Fortalecer la capacidad de gestión institucional mediante la consolidación de proyectos cooperación internacional para la canalización y	Gestión y cooperación institucional	Fortalecer los procesos de contacto con entidades de carácter local, departamental, nacional e internacional, mediante la formulación	Unidad	Número de proyectos formulados y aprobados	Director Ejecutivo - Junta directiva	0	1	1	1	1		

Línea Estratégica	Propósito estratégico	Estrategias	indicadores de gestión				Responsables	Programado año					
			Nombre del indicador	del	Descripción	Unidad de medida		Fórmula de cálculo	2021	2022	2023	2024	2025
		Gestionar el relacionamiento con Instituciones de Educación Superior y organizaciones públicas y privadas que promuevan plataformas para el desarrollo de la investigación y la innovación.	Proyectos de cooperación formulados y gestionados	de y	Identificar y gestionar proyectos de inversión financiera, social y cooperación para la sostenibilidad de los procesos institucionales	Unidad	Número de proyectos formulados	Director ejecutivo –	0	1	1	1	1
			Investigaciones aplicadas desarrolladas		Implementar procesos de investigación aplicada que respalden el desarrollo deportivo y organizacional	Unidad	Número de investigaciones aplicadas ejecutadas	Director ejecutivo – Director deportivo	0	1	0	1	0

Nota: La tabla 29 relaciona las líneas de acción estratégica con el respectivo horizonte de desarrollo para el Club Deportivo de la Corporación Conlúdica

Conclusiones

En el contexto globalizado, las organizaciones se ven afectadas e influenciadas por los sistemas económicos, sociales, culturales, de comunicación, de otras organizaciones o regiones, lo que permite aportar y recibir información permanentemente. Así mismo se establece que las organizaciones son dinámicas, versátiles y continuamente cambiantes. Por lo tanto, estas deben estar a la vanguardia de los cambios del entorno y desarrollar redes de trabajo que permitan abordar planes de contingencia para sobreponerse o anticiparse a dichos cambios y generar impactos positivos en sus comunidades.

En este sentido, se puede decir que las tendencias de la competitividad no conciben los desarrollos de forma unilateral e impositiva. Por ello es importante identificar sistemas y redes de trabajo para crear cultura de construcción colectiva y participativa con el fin de alcanzar los objetivos de crecimiento competitivo. Por lo tanto, el fortalecimiento de los modelos de negocio de las organizaciones deportivas, a través del desarrollo de procesos de planificación en el contexto colombiano cuentan con variadas oportunidades para su reflexión y análisis para adoptar cambios y proyectarse de manera competitiva, por lo tanto debe dotarse de herramientas que capitalice su conocimiento y respalde su inserción en el contexto empresarial.

Los análisis precedentes en este documento derivaron una serie de prioridades para el desarrollo de la organización y los modelos de negocio, en el caso particular del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica, que inspirados en un objetivo social y la generación de servicios colectivos, centraliza sus vínculos con un modelo de gestión cohesionados por un sistema legal desde las orientaciones establecidas por la ley 181 de 1995 que en el artículo 16 promueve la creación del Sistema Nacional del Deporte y le da vida a la organización de base para cooperar en

diferentes niveles, sin embargo, no deja claro, más allá de sus estructuras formas de planificación y desarrollo.

En este orden de ideas, el reconocimiento de estrategias para el rastreo y análisis de información, se estableció con un orden construido para comprender las dinámicas y contextos de la organización en el contexto comunitario y deportivo, en la cual se puso en consideración sus habilidades y capacidades humanas y sus interacciones con los medios y redes de información con el propósito de facilitar la competitividad y desarrollo.

De otra parte, la dinamización de los procesos organizacionales, requieren de un trabajo permanente e ininterrumpido de la planificación como el resultado de articulación de diferentes etapas sistemáticas que valoren los diagnósticos, las realidades, la participación de los grupos de interés, así como la aplicación y seguimiento de herramientas estratégicas de mediano y largo plazo y que faciliten el mejoramiento continuo.

En cuanto a los resultados indicados en el diagnóstico estratégico se encontraron puntos críticos relacionados con el direccionamiento estratégico, las estructuras de gestión de talento humano y las posibilidades de insertarse en procesos de investigación y desarrollo, lo cual incide directamente en el desempeño del Club Deportivo. En este sentido, se definen las relaciones estructurales con las situaciones que tienen una alta influencia en los demás procesos de la organización, recomendando el análisis desde una lectura integral, que permita ubicarlos en las dimensiones de la organización y sus necesidades de cara a la formulación de las propuestas del fortalecimiento en la plataforma estratégica.

La revisión de los grupos de interés, se consolidó a partir de la herramienta MACTOR, la cual facilitó la relación de las variables clave con objetivos y relaciones que constituyen la dinámica en la que converge el funcionamiento del Club Deportivo de la Corporación Conlúdica.

En este aspecto se observa como actores ubicados en la zona de alta influencia indican una coherencia consistente con el modelo de gestión del ecosistema deportivo, siendo determinante el grupo de interés Talento Humano y el INDER en el direccionamiento estratégico, lo que transversaliza el desarrollo de programas y las regulaciones que el marco legal y organizacional establece, elevando los propósitos de cooperación y proyección en el contexto donde se desenvuelve el club deportivo.

Así mismo, es importante destacar que en la zona de actores dominados incorpora las interacciones de la organización en términos de la relación participativa desde el componente asociado y las interrelaciones que hace de la planificación estratégica una oportunidad de dinamismo y flexibilidad dadas la posibilidad de elegir o no su integración con estas organizaciones, como es el caos de la participación en eventos deportivos o la afiliación en la Liga Antioqueña de Fútbol cuyo interés está determinado por aspectos políticos y económicos que pueden estar o no al alcance del Club Deportivo.

En última instancia se destaca la zona de grupos autónomos, todas las instancias que tiene que ver con las regulaciones y que apoyan las legitimidades legales, fiscales y sociales, contribuyendo a una orientación coherente frente a las responsabilidades de la organización.

En la perspectiva de la propuesta de desarrollo estratégico, se generó una propuesta que focaliza la competitividad, la eficiencia y la participación consiente en el desarrollo de la organización y el modelo de negocio, basados fundamentalmente en la experiencia del servicio y la cooperación entre los grupos de interés.

Estos elementos le brindan a la organización un carácter de proyección en el tiempo y en el contexto de manera que facilita la adaptación a los cambios y al interrelación de recursos en procesos dinámicos, eficientes para lograr impactos positivos y efectivos con los grupos de interés.

Conforme a lo anterior, la propuesta estratégica para el Club deportivo tiene una connotación competitividad que busca aportar a la cultura organizacional bajo lineamientos que favorezcan la cualificación de procesos, el posicionamiento y diferenciación en el medio, las alianzas estratégicas para complementar sus resultados, el apoyo a otras organizaciones y al desarrollo integral de sus comunidades y la conexión con las organizaciones del Estado para propiciar el desarrollo de proyectos y garantizar la estabilidad legal.

Referencias

Acto Legislativo 02 de 2000. Por el cual se modifica el artículo 52 de la Constitución Política de Colombia. 18 de agosto de 2000. D.O. 4.133

Alcérreca Joaquín, C. (2000). La administración como disciplina. En G. Robles Valdés, & C. Alcérreca Joaquín, *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. Pearson Educación.

Bernal Torres, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones: Enfoque global e integral*. Naucalpan de Juárez. Pearson Educación de México S.A.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (Vol. Tercera edición). Pearson Educación.

Blanco, E., Burriel, J., Landaberea, J., Montes, V., & Camps, A. (2006). *Manual de la Organización Institucional del Deporte* (2 ed.). Paidotribo.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/3pcocjR>

Coldeportes. (2009). Plan decenal del deporte, la recreación, la actividad física y la educación física 2009 - 2019. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/34COfar>

Comité Olímpico Internacional. (2001). *Manual de Administración Deportiva*. Lausana. Mc Ara Printing Limited.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (Julio de 2002). *Documento CONPES 3188. Evaluación de impacto de programas sociales*. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/3i7oJIC>

Duque Arbeláez, H., González Lozano, O. L., Ospina Ospina, L. A., Palacios Botero, A., & Villa Toro, M. (1999). *Tendencias siglo XXI un ejercicio de prospectiva estratégica*. (S. N. SENA, Ed.) Medellín, Colombia.

- Forero Pineda, C. (2001). *El Sistema Nacional de Planeación Participativa de Colombia 1994-2000*. Obtenido de Seminario de Alto Nivel sobre las Funciones Básicas de la Planeación: compendio de experiencias exitosas: <https://bit.ly/34w6ApM>
- Garcés de Los Fayos Ruiz, E., Berengüí Gil, R., & Díaz Suárez, A. (2008). Diseño del plan estratégico en materia deportiva. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte* (3), 95-106.
- Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/3fFvFER>
- Godet, M. (2006). *Scenario Planning as a Strategic Management Tool* (Segunda ed.). Paris.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/3wSNZjA>
- Gómez, D. R., & Roquet, J. V. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/3pckFIB>
- Gomez Jaramillo, A., & Agudelo Gallo, L. (2016). *Formulación de un plan estratégico y un plan financiero para la reestructuración de la Liga Antioqueña de Taekwondo*. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/3fZJkWx>
- Gutiérrez Tamayo, A., & Sánchez Mazo, L. (2009). *Planeación para el desarrollo del territorio: perspectiva contemporánea*. Universidad de Antioquia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed. --). McGraw-Hill.
- Ley 181 de 1995. por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. 18 de enero de 1995. D.O. 41.679
- López Vargas, M. (2003). *Administración. Principios de organizaciones y gestión empresarial*. Universidad Autónoma de Colombia.

- Maya López, C., & Erazo Álvarez, J. (2015). *Plan estratégico para la caja de compensación familiar Comfamiliar de Nariño, República de Colombia*. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/2RcfJR9>
- Mayorga Escalada, S. (2014). Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes LFP en España. *Cuadernos info* (34), 93-102.
- Medina Vásquez, J. (2006). Prospectiva en la Escena colombiana. *Colombia Ciencia y tecnología*, 24(1-2), 4-5. (Colciencias, Ed.)
- Mesa Callejas, R., & Arboleda Sierra, R. (2007). Aproximaciones teóricas al estudio de la relación economía y deporte. *Análisis Económico*22(51), 289-310.
- Mesa Callejas, R., Arboleda Sierra, R., Gaviria García, N., & Guzmán Finol, K. (2010). Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia. Universidad de Antioquia
- Mestre, J. (2008). *Planeación Estratégica del Deporte*. Síntesis.
- Miklos, T., & Tello Torrescano, M. (2002). *Planeación interactiva. Nueva estrategia para el logro empresarial*. Limusa S.A.
- Mojica, F. (2006). Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122-131.
- Mojica, F. (2010). *Introducción a la Prospectiva Estratégica para la competitividad empresarial*. Universidad Externado de Colombia.
- Montoya Rendón, J. C. (2013). *Modelos y diseños de organizaciones globales. Módulo de trabajo*, Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Moyano Fuentes, J., Bruque Cámara, S., Maqueira Marín, J., Fidalgo Bautista, F., & Martínez Jurado, P. (2011). *Administración de empresas: Un enfoque teórico - práctico*. Pearson Educación S.A.

- Ortega Mohedano, F. (2008). El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/3fD5hM7>
- Ortiz Uribe, F. (2007). *La entrevista en la investigación de las ciencias sociales*. Limusa.
- Palacios Acero, L. (2010). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Pedrosa Sanz, R., & Salvador Insúa, J. (2003). El impacto del deporte en la economía. *Revista Asturiana de Economía*(26), 61-84.
- Pinto, J. P. (2008). Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones. *Cuadernos de Administración*, (40) 47-56.
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1) 113-130.
- Quiñones Valero, A., Cabellos Arevalo, M., Lucena Barrero, E., Caballero Quintero, E., Torres Velasco, J., Soto Caballero, H., & Bedoya Ramirez, J. (2016). *Insumos para la reformulación de la política pública del deporte en Colombia*. Bogotá D.C.
- Rivera Rodríguez, H., & Malaver Rojas, M. (2011). La organización: los stakeholders y la responsabilidad social. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/3fzCmbI>
- Rodríguez Valencia, J. (2003). *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*. Thomson.
- Sánchez Fuentes, R. (2015). Bases para un plan estratégico para el Instituto Nacional de Deportes orientado a la proyección deportiva nacional. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/2TwImtf>
- Serna Peláez, J. (2015). *Ubíquese*. Centro editorial ESUMER.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Vega Franco, Á., & Álvarez Escalante, J. (2015). Diseño del plan estratégico de gestión humana con énfasis en bienestar social laboral para la Corporación Cultural y Deportiva del Comercio, Pereira 2015. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/3yUYC7G>