

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA				   	
	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS					
CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA 1 de 1

Neiva, lunes 3 de febrero de 2020

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Ericarlina Antury Torres, con C.C. No. 33.750.434 de Neiva, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SECRETARIA DE DEPORTES Y RECREACIÓN DEL MUNICIPIO DE NEIVA Presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar al título de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Autorizo al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____



33.750.434 Neiva

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA DE DEPORTES Y RECREACIÓN DEL MUNICIPIO DE NEIVA.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ANTURY TORRES	ERICARLINA

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
QUINTERO BONILLA	ALEXANDER

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD: ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA O POSGRADO: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD: NEIVA **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2020 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 136

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas__X_ Fotografías__ Grabaciones en discos__ Ilustraciones en general__X_ Grabados__
 Láminas__ Litografías__ Mapas__ Música impresa__ Planos__ Retratos__ Sin ilustraciones__ Tablas
 o Cuadros__X_

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: NO

MATERIAL ANEXO:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Direccionamiento estratégico	Strategic direction
2. Deporte	Sport
3. Recreación	Recreation
4. Estrategia	Strategy

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)271

El presente documento desarrolla la orientación estratégica para la Secretaría de Deportes y Recreación del municipio de Neiva, entidad pública, cuya finalidad es direccionar la política de bienestar en el deporte y la salud. Se realizó un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, iniciando la exploración en campo identificando los momentos históricos, el contexto del entorno interno y externo de la SDR y lo descriptivo realizando un enfoque y uso de instrumentos que permitan la aplicación de herramientas que guíen el rumbo de la organización, determinando así un conjunto de acciones que permitan adoptar la permanencia a largo plazo de la Secretaría de Deportes y Recreación en el municipio de Neiva.

La recopilación de la información se obtuvo mediante el personal de planta, observación, análisis de documentos, encuestas y entrevistas. Aplicando herramientas brindadas por la prospectiva y el direccionamiento estratégico. Los resultados del análisis interno detectaron que la Secretaría tiene grandes debilidades las cuales se deben evaluar y reestructurar para que continúe con el funcionamiento tanto administrativo como operativo. De igual manera detecta fortalezas. En el análisis externo se detectaron grandes oportunidades y amenazas.

Con lo anterior se logró construir tres escenarios posibles, en donde el escenario apuesta denominado "Cobertura en recreación y deporte, en expansión" se determinaron una serie de acciones para ser desarrolladas por la Secretaría de Deportes, con miras a consolidar el mejoramiento continuo de los procesos administrativos y de los proyectos deportivos, relacionados con la cobertura, diversificación, flexibilidad.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

This document develops the strategic orientation for the Secretariat of Sports and Recreation of the municipality of Neiva, a public entity, whose purpose is to direct the policy of welfare in sport and health. An exploratory and descriptive study was carried out, starting with the field exploration, identifying the historical moments, the context of the internal and external environment of the SDR and the descriptive, making an approach and use of instruments that allow the application of tools that guide the direction of the organization, thus determining a set of actions that allow the adoption of the long-term permanence of the Secretariat of Sports and Recreation in the municipality of Neiva

The information was collected through plant personnel, observation, document analysis, surveys and interviews. Applying tools provided by foresight and strategic direction. The results of the internal analysis detected that the Secretariat has major weaknesses which must be evaluated and restructured so that it can continue to function both administratively and operationally. Likewise, it detects strengths. In the external analysis, major opportunities and threats were detected.

With the above, three possible scenarios were built, where the scenario called "Coverage in recreation and sports, in expansion" determined a series of actions to be developed by the Secretariat of Sports, in order to consolidate the continuous improvement of administrative processes and sports projects, related to coverage, diversification, flexibility.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELIAS RAMIREZ PLAZAS

Firma: _____

Nombre Jurado: HERNANDO GIL TOVAR

Firma: _____

Nombre Jurado: FERNANDO FIERRO CELIS

Firma: _____

**ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA DE DEPORTES Y
RECREACIÓN DEL MUNICIPIO DE NEIVA**

ERICARLINA ANTURY TORRES

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Neiva

2019

**ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SECRETARIA DE DEPORTES Y
RECREACIÓN DEL MUNICIPIO DE NEIVA**

ERICARLINA ANTURY TORRES

Trabajo de grado presentado como requisito de grado para obtener el título de
Magíster en Administración de Empresas

Director: ALEXANDER QUINTERO BONILLA Ph.D.

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Neiva

2019

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a Dios, por ser mi guía permanente y por permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi mami Alicia Torres Gómez por ser el pilar más importante de mi vida, por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

A mi familia, por estar siempre apoyándome y por estar presentes a lo largo de esta etapa de mi vida.

Agradecimientos

Agradezco a la facultad de economía y administración de la Universidad Surcolombiana, al cuerpo docente de la Maestría de Administración de Empresas y en especial al director de trabajo Ph.D. Alexander Quintero Bonilla quien, con su experiencia, orientación y valiosos aportes, me guio en este proyecto.

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	9
Lista de tablas	11
Lista de ilustraciones.....	12
Introducción	13
Capítulo 1. Formulación del problema	14
1.1. Descripción del problema.....	14
1.2. Pregunta de investigación.....	18
1.3. Objetivo general	18
1.4. Objetivos específicos.....	18
1.5. Justificación.....	18
Capítulo 2. Marco de referencia.....	21
2.1. Antecedentes de la estrategia	21
2.1.1. Estado del arte	21
2.2. Marco teórico y conceptual	32
2.2.1. El concepto de estrategia.	32
2.2.2. El concepto de prospectiva estratégica.	43
2.2.3. Noción de estrategia en la presente investigación.	45
Capítulo 3. Metodología	46
3.1. Tipo de Estudio	46

3.2. Diseño.....	47
3.3. Fuentes	47
3.3.1. Fuentes primarias.....	47
3.3.2. Fuentes secundarias.	48
Capítulo 4. Historia empresarial	49
Capítulo 5. Análisis interno	56
5.1. Área administrativa:	56
5.1.1. Planeación	56
5.1.3. Motivación	60
5.1.4. Control.	62
5.2. Marketing	64
5.3. Financiera	65
5.4. Producción.....	74
5.5. Investigación y desarrollo.	76
5.6. Listado de factores de impacto del micro-entorno	79
Capítulo 6. Análisis del sector externo	82
6.1. Análisis sociocultural	82
6.2. Análisis demográfico y geográfico	84
6.3. Análisis económico	89
6.3.1. Colombia.....	91

6.4.1. Marco normativo nacional	99
6.5. Listado de factores de impacto del macro-entorno	103
Capítulo 7. Herramientas de análisis aplicados a la Secretaría de Deportes y Recreación de Neiva	106
Capítulo 8. DOFA.....	111
Capítulo 9. Aplicación de la prospectiva como propuesta de análisis.....	115
9.1. Oportunidades	116
9.1.1. Variables motrices o de poder – oportunidades.....	117
9.1.2. Variables clave – oportunidades	117
9.2. Amenazas	118
9.2.1. Variables motrices o de poder – amenazas.	119
9.3. Fortalezas	120
9.3.1. Variables motrices o de poder – fortalezas	121
9.3.2. Variables clave – fortalezas	122
9.4.1. Variables motrices o de poder – debilidades	123
9.4.2. Variables clave – debilidades.....	124
Capítulo 10. Escenarios como herramientas de análisis aplicados a la Secretaría de Deportes y Recreación.....	125
10.1. Escenario optimista:	125
10.2. Escenario terrible:	126

10.3. Escenario posible tendencial:	127
Capítulo 11. Recomendaciones.....	129
Bibliografía	131

Resumen ejecutivo

Durante el desarrollo de este trabajo se busca responder al interrogante ¿Qué orientación estratégica debe adoptar la Secretaría de Deportes y Recreación del Municipio de Neiva para lograr su permanencia en el largo plazo?, para ello se realizó un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, iniciando la exploración en campo identificando los momentos históricos de la dependencia, el contexto del entorno interno y externo de la Secretaría de Deportes y Recreación y lo descriptivo realizando un enfoque y uso de instrumentos que permitan la aplicación de herramientas que guíen el rumbo de la organización, determinando así un conjunto de acciones que permitan adoptar la permanencia a largo plazo de la Secretaría de Deportes y Recreación en el municipio de Neiva.

La recopilación de la información se obtuvo mediante el personal de planta, observación, análisis de documentos, encuestas y entrevistas. Aplicando herramientas brindadas por la prospectiva y el direccionamiento estratégico.

Los resultados del análisis interno detectaron que la Secretaría de Deportes y Recreación tiene grandes debilidades relacionadas con la continuidad de los procesos, servicios a la comunidad, estrategias de comunicación y procesos de investigación, las cuales debe evaluar y reestructurar para que continúe con el funcionamiento tanto administrativo como operativo. De igual manera detecta fortalezas como la efectividad en ejecución presupuestal y administrativa, permitiendo resaltar su eficiencia.

En el análisis externo se detectaron grandes oportunidades relacionado con el Ministerio del Deporte, y fuentes de financiación de otros sectores que permiten visualizar el funcionamiento y

proyección aunando esfuerzos y conocimientos a largo plazo, contrarrestando la falta de financiamiento por parte de la administración y otros sectores para el deporte y la recreación.

Palabras clave: direccionamiento estratégico, deporte, recreación, estrategia.

Lista de tablas

Tabla 1. Sistema Categoría Monroy 2014	24
Tabla 2. Consolidado de los artículos revisados.....	30
Tabla 3. Ejecución presupuestal de las metas de la Secretaría de Deportes y Recreación	68
Tabla 4. Fuentes de financiamiento por rubros presupuestales.	69
Tabla 5. Ejecución por año 2016-2019 – fuentes de financiación.....	73
Tabla 6. Clubes con reconocimiento deportivo vigente.....	75
Tabla 7. Observatorio del deporte.....	76
Tabla 8. Campos de acción de la política pública del deporte, la recreación y la educación física para Neiva	77
Tabla 9. Divisiones Administrativas.....	85
Tabla 10. Población de Neiva, según censos y proyecciones DANE	86
Tabla 11. Población por grupo de edad.	86
Tabla 12. Pirámide poblacional de Neiva 2005-2015-2020	87
Tabla 13. Otros indicadores de estructura demográfica en el municipio de Neiva.	88
Tabla 14. Indicadores de natalidad y mortalidad	89
Tabla 15. Densidad poblacional por estrato socioeconómico.....	97
Tabla 16. Matriz de factores internos (MEFI)	106
Tabla 17. Matriz de factores externos (MEFE)	108
Tabla 18. Matriz interna y externa.....	109
Tabla 19. Matriz de Vester-oportunidades.....	116
Tabla 20. Matriz de Vester – amenazas	118
Tabla 21. Matriz de Vester-fortalezas.....	120

Tabla 22. Matriz de vester-debilidades	122
--	-----

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Contribuciones al crecimiento del PIB	92
Ilustración 2. Variables determinantes - oportunidades.....	116
Ilustración 3. Variables determinantes –amenazas	118
Ilustración 4. Variables determinantes –fortalezas	121
Ilustración 5. Variables determinantes –debilidades	123

Introducción

El presente documento desarrolla la orientación estratégica para la Secretaría de Deportes y Recreación del municipio de Neiva, entidad pública, cuya finalidad es direccionar la política de bienestar en el deporte y la salud.

Este trabajo se realizó en cumplimiento de requisito para la graduación de la Maestría en Administración de Empresas, apoyado con la combinación de diferentes metodologías para el análisis de prospectiva y orientación estratégica, entendiendo la estrategia como un plan definido, decisiones de largo plazo, en procura de lograr ventajas, mejorar el posicionamiento en el entorno y frente a la competencia.

Se espera que este trabajo sea un aporte al entendimiento y alcance de la región, con lo cual la Universidad Surcolombiana y en particular la facultad de economía y administración pretendan en el área misional el aporte a las organizaciones regionales.

Tuvo por objetivo diseñar y proponer una orientación estratégica que le permita a la Secretaría de Deportes y Recreación permanecer y desarrollar su competitividad en el municipio de Neiva a largo plazo.

Capítulo 1. Formulación del problema

1.1. Descripción del problema

Como los administradores y en general las organizaciones requieren entregar resultados sobre la gestión realizada, los planes deben definir los tiempos en donde se pueda verificar si existió o no un cambio en la situación actual a la situación inicialmente deseada o planteada.

Así entonces, varios aspectos entran a resaltar, siendo la planeación estratégica lo que va a determinar en algunas ocasiones la formulación de alternativas estratégicas, objetivos organizacionales y los procesos internos y externos de la organización, en la medida que implican determinantes que afectan el desempeño y futuro de las organizaciones en el corto y mediano plazo.

En una organización es muy importante la imagen, que se define como la visión que se proyecta, pues es donde se conoce lo que es y lo que hace, por ello, cada bien o servicio es una marca, sin embargo, se debe reconocer que una organización actúa en un ambiente turbulento, donde la única constante es el cambio, como por ejemplo las tendencias tecnológicas, mientras que otros cambios son fruto del esfuerzo creativo.

Así entonces, es necesario determinar y evaluar cuáles son las condiciones que debe tomar y acatar la alta gerencia, para de esta manera, permitir que la organización sobreviva a largo plazo a través de sus recursos, oportunidades y capacidades, y en donde la estrategia sea efecto de la fortaleza en “los valores, la visión, los sueños, las expectativas, las capacidades y actitudes” (Román, 2011) y que le permitan la sustentabilidad y el desarrollo de ventajas competitivas.

En las organizaciones es imperativo que la gerencia se resuelva preguntas como: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿quién es el cliente? ¿qué es el valor para el cliente?, cual será nuestro negocio?, preguntas derivadas del texto de “la gerencia de Empresas”, de Peter Druker. Los anteriores interrogantes han parecido fáciles de responder, sin embargo, no se realizan a profundidad con el fin de crear rutas hacia la perdurabilidad y éxito de las organizaciones.

El Plan de Desarrollo “Neiva, La Razón es la Gente – Gobierno Transparente” 2016-2019 fomenta el deporte mediante programas formativos, deportivos, recreativos y comunitarios de la Secretaría de Deporte y Recreación. Fortalece y mantiene la recreación con criterios de inclusión como estrategia de aprovechamiento del tiempo libre y mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

El desarrollo físico, social y mental de los individuos, así como la mejora de la calidad de vida y aprovechamiento del tiempo libre dependen, en gran parte, de la práctica del deporte, la actividad física y el ejercicio, es por ello que es de vital importancia fomentar la recreación con criterios de inclusión como estrategia de aprovechamiento del tiempo libre mediante el desarrollo de los programas deportivos, recreativos, comunitarios y formativos dirigidos por la Secretaría de Deportes y Recreación del municipio de Neiva, promoviendo la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre hacia el desarrollo humano integral; donde se causen y estimulen los valores para la convivencia, participación, disminución de la violencia y construcción del tejido social; apoyado en estrategias que beneficien los habitantes de la ciudad, creando conciencia dentro de la comunidad neivana sobre diferentes problemáticas que pueden ser combatidas a través del deporte, promoviendo el trabajo en equipo, logrando así la masificación del deporte para mejorar la calidad de vida de los neivanos.

Actualmente, la Secretaría de Deportes y Recreación del municipio de Neiva avanza con recursos limitados para promover el deporte, pues no alcanzan a cubrir todas las necesidades que la comunidad demanda en cuanto al tema. A pesar de la falta de recursos e infraestructura, los resultados generales obtenidos por el deporte son buenos, aunque no son de conocimiento de toda la comunidad, por lo que prima una incertidumbre con respecto al desempeño del deporte, además de un desconocimiento por parte de la comunidad “no deportista” de la existencia de los diversos programas y proyectos en las que podrían eventualmente participar.

Un elemento más que se orienta hacia la configuración de una sentida situación problemática, es la carencia de procesos de investigación científica que soporten los programas y proyectos que se desarrollan, no hay evidencias de proyectos de investigación en la SDR.

De otro lado, el periodo de cuatro años de cada director técnico no permite la proyección a más del cuatrienio, pues se limita a las intenciones y perspectivas del gobierno de turno, además estas intenciones se ven modificadas por la rotación en la alta dirección de la Secretaría de Deportes y Recreación, que dura hasta los cuatro años, en los últimos 12 años han dirigido la SDR 3 directores técnicos, es decir, que cada uno ha cumplido su periodo de cuatro años sin nombramiento y proceso continuo, sumado a esto, la rotación permanente de la contratación del personal de prestación de servicios, altamente influenciada por la recomendación o el guiño que realice un político.

En la gestión de recursos económicos, algunas veces con las construcciones de obras de escenarios deportivos, se realizó con proyecciones futuras, sin embargo, cuando se efectúa el

cambio de gobierno se reevalúan y en diferentes ocasiones desisten del proyecto soportados con razones técnicas negativas, así entonces, el proyecto queda a un lado y reestructuran otros para la administración entrante.

La Secretaría de Deportes y Recreación gestiona sin considerar o anticipar los cambios del entorno, los programas deportivos y recreativos son los mismos, aún cuando se manejan los programas institucionales –banderas-, no hay cambios significativos, igualmente el apoyo económico que se les otorgaba a los organismos deportivos como ligas y clubes se invertían en las mismas actividades, sin exigirles el cambio de las mismas, sin notar ni analizar las situaciones del entorno como los cambios de hábito, inclinación hacia el deporte, alimentación, tendencias deportivas, alternativas de financiamiento con la empresa privada, así entonces, continúan y se administran por el día a día, caso reflejado en el 90% de los clubes de tejo y los clubes de tenis de campo, que en cada apoyo económico otorgado durante cada periodo de gobierno se limitan a las mismas actividades y la misma adquisición de implementación deportiva.

El financiamiento presupuestal durante los años 2016-2017 varió aproximadamente en un 12,7% y durante los años 2018-2019 varió aproximadamente en un 20,7%, razón por la cual se mantuvo un similar ritmo institucional durante el cuatrienio, siendo la excepción en la vigencia 2019 que se redujo por la caída del recurso del impuesto prodeporte, aclarando que se inyectó un porcentaje mínimo en recursos propios, siendo reflejado esto en los avances de los planes de acción y ejecuciones presupuestales tomados de la página institucional de la Alcaldía de Neiva.

En este aspecto, es necesario definir una orientación estratégica en la Secretaría de Deportes y Recreación, que ayude a enfrentar los desafíos en el largo plazo en el área del deporte.

1.2. Pregunta de investigación

Por las razones expuestas y la situación descrita hasta ahora, se plantea el siguiente interrogante:

¿Qué orientación estratégica debe adoptar la Secretaría de Deportes y Recreación del Municipio de Neiva para lograr su permanencia en el largo plazo?

1.3. Objetivo general

Diseñar y proponer una orientación estratégica que le permita a la Secretaría de Deportes y Recreación permanecer y desarrollar su competitividad en el municipio de Neiva en el largo plazo.

1.4. Objetivos específicos

- Identificar en la trayectoria de la Secretaría de Deportes los hechos que han determinado rupturas y transformaciones en la SDR.
- Diagnosticar a la organización en su entorno interno y externo.
- Determinar la orientación estratégica que permita a la dependencia sobrevivir y desarrollar su competitividad.

1.5. Justificación

Desde el punto de vista teórico, el direccionamiento es un proceso flexible que permite forzar modificaciones en los planes con el fin de responder a las circunstancias, además es

importante porque se obliga al ejecutivo a ver el planeamiento señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras actividades cada día se acerquen más a las metas.

La definición de una orientación estratégica en la Secretaría de Deportes y Recreación municipal, permite a través de los programas, proyectos, acciones y demás actividades, el desarrollo de una gestión planificada, controlada y accionada con indicadores que permitan visualizar la gestión y logros de la entidad.

En cuanto a lo metodológico, a partir del estudio, análisis y confrontación de los diferentes postulados y perspectivas teóricas relacionadas con la estrategia, así como trabajos previos relacionados, para identificar las contribuciones que se han realizado en este campo del conocimiento, los desarrollos, las tendencias, los modelos y las metodologías, entre otros aspectos, que permitirán reconocer y apropiar los conocimientos necesarios para el establecimiento del modelo que posibilitará orientar y realizar un ejercicio práctico, con miras a la formulación de una orientación estratégica que combine herramientas prospectivas para la Secretaría de Deportes y Recreación del municipio de Neiva.

De igual manera, permite redireccionar el campo administrativo, pedagógico, recreativo, deportivo e investigativo de la cultura física, para reconfigurarla como una práctica social que incluya a toda la comunidad neivana.

En cuanto a lo práctico, la Universidad Surcolombiana, dentro de su teología tiene un compromiso con la generación del conocimiento y solución de problemas. Atender un caso de este tipo, tiene sentido para llevar a cabo el cumplimiento de los aspectos misionales que la USCO se ha impuesto, motivado dentro del marco de su acción social.

Finalmente, la realización de este trabajo permite vincular la Maestría en Administración de Empresas, que tiene como fin dotar de herramientas para la comprensión de las

organizaciones, que permitieron el desarrollo de habilidades y apropiación del conocimiento para beneficiar a la comunidad, con el mejoramiento de su calidad de vida, con aportes a la salud y convivencia fomentando la disposición activa a la práctica deportiva.

Capítulo 2. Marco de referencia

2.1. Antecedentes de la estrategia

El documento aquí presentado es una revisión de autores e ideas relacionados con la estrategia, lo cual permitirá dar respuesta a ¿qué es la estrategia? Los autores Chandler, Andrew, Mintzberg, Porter, Prahalad y Hamel, aquí relacionados, son algunos de los desarrolladores de la respuesta, al igual que acompañan sus posturas con aspectos complementarios de la estrategia, las cuales han sumado a la heurística (método para aumentar el conocimiento) de la estrategia.

También se recoge el estado reciente de algunos de los postulados respecto de la estrategia, que han derivado en aproximaciones que han sido desarrolladas por las duplas de investigadores Taieb Hafsi y Howard Thomas y la de Rajiv Nag y Donald C. Hambrick, con miras a sumar al estado del arte de la estrategia. Dicha elaboración ha enriquecido, fortalecido, permitido nuevas líneas de trabajo, además de explicar el proceso de formulación de la estrategia.

2.1.1. Estado del arte

Para la revisión de la literatura o estado del arte, en particular, sobre la estrategia, y con miras a registrar lo que se ha dicho respecto de ella, es decir, hacia dónde va, qué se está haciendo, cuáles estudios se están desarrollando, qué tipo de metodologías se están implementando, cómo se está trabajando, qué innovaciones metodológicas están incursionando, qué hallazgos se están presentando, y qué se está entendiendo conceptualmente desde una u otras perspectivas, se tuvieron en cuenta tres (3) revistas especializadas en estrategia como lo son – Strategic Management Journal, Strategic Management Review, Academia of Management Review y dos (2) bases en español como scielo.org y redalyc.org, los cuales nos dan cuenta de algunos de estos aspectos.

El primer documento revisado corresponde a Tekin (2015), cuyo objetivo de investigación es dar una visión general de los temas y estrategias que actualmente se registran en el Strategic Management Journal en los años 2013/2014. Evalúa tentativamente qué temas utilizan actualmente los gerentes, y evalúa las posibles diferencias y coincidencias entre la investigación y la práctica. Los temas más importantes encontrados en la investigación son: Actuación (relacionados con la firma, rendimiento, crecimiento firme, ganancias y costos); dirección (tienen que ver con alta dirección y estrategia y formación de estrategia); estructuras organizacionales (abordan lo que compete a redes, alianzas estratégicas y fusiones y adquisiciones); cambio estratégico (presenta el contexto de la innovación y la tecnología); factores ambientales (tópicos incluidos están relacionados con el entorno de la empresa, la industria de la empresa y la responsabilidad social corporativa); marketing (tiene en cuenta la promoción, posicionamiento y segmentación); recursos (principalmente relacionados con recursos humanos).

El siguiente documento corresponde a Helfat (2015), concerniente a una convocatoria que realiza la Strategic Management Journal, en el que formula preguntas para temas de investigación relacionados con la estrategia, estas son algunas de las preguntas que formula: ¿qué caracteriza a los procesos estratégicos exitosos? ¿Qué dosis de estrategias involucra a personas con diferentes roles en la organización? desde que Mintzberg y Burgelman comenzaron a cuestionar la división aparentemente inocente entre los procesos estratégicos y la implementación, muchos académicos han intentado comprender los procesos y las prácticas estratégicas en las organizaciones.

Weber & Tarba (2014), en su documento presentan un enfoque de estrategia denominado “agilidad estratégica”, en la que desarrolla la adaptación de las organizaciones frente a los

entornos imprevistos. Este enfoque resulta “novedoso” en la estrategia en la medida que en la literatura no es muy citado. En dicho enfoque la agilidad estratégica requiere de cambios regulares, los cuales son variados y fuertes. También se requiere velocidad para detectar las variaciones del entorno y de inversión de recursos que permitan la flexibilidad y rapidez necesarias para responder a entornos volátiles.

Monroy (2014), tuvo como objetivo de investigación, hacer una exhaustiva revisión de los documentos escritos sobre temas empresariales en países como Estados Unidos, Inglaterra, España y Colombia durante los años 2009 al 2013. La metodología que la autora utilizó, fue la revisión sistémica y análisis de documentos y artículos sobre estrategia y estructura. Así mismo, para determinar el alcance la investigación elaboró un inventario de fuentes, el cual constituye la unidad de análisis de la investigación.

El análisis documental, se inicia con la elaboración de los resúmenes analíticos educativos (RAE) de cada artículo leído y revisado para subirlo a la unidad hermenéutica en el software atlas T.I para su posterior codificación y sistematización, de forma que permita mantener organizada la información consultada y extraída de la base de datos que se construya, con el fin de identificar temas relacionados y tendencias (Monroy L. M., 2014).

Las fuentes secundarias de investigación fueron seis revistas, de las cuales tres fueron en español, debido a que se encontró mayor frecuencia en la publicación de artículos relacionados.

Finalmente, la investigación dejó un campo abierto para próximas investigaciones en las áreas de estrategia y estructura en las organizaciones, pero también logró la identificación de la importancia de la estructura y estrategia en las empresas en la vida académica, ayudando al desarrollo del aprendizaje a nuevos administradores, dando bases para crear ideas innovadoras y nuevas en el amplio camino de la gerencia (Monroy L. M., 2014).

La revisión documental arroja grandes hallazgos de cómo la estrategia ha cambiado y evolucionado al paso del tiempo y también desde la perspectiva del autor, quien con su conocimiento y experiencia dejaron un camino trazado para su continua investigación y aplicación en las diferentes organizaciones alrededor del mundo. Este documento permite darle una vista rápida y serena a un tema del cual poco se ha investigado en el área administrativa. Además, ha sido siempre tratado como un plan o un método a seguir (Monroy L. M., 2014).

Tabla 1. Sistema Categoría Monroy 2014

FAMILIAS	CATEGORÍA PRIMER ORDEN	CATEGORÍA SEGUNDO ORDEN	CATEGORÍA TERCER ORDEN
ESTRUCTURA	Procesos organizativos	Competitividad	Ventaja Competitiva
		Liderazgo	Habilidades del Líder
	Desarrollo del producto	Integración vertical	
		Integración horizontal	
	Ventaja competitiva	Marketing internacional	
	Innovación	Capacidad productiva	
	Gestión de talento humano	Talento humano	
	Estructura del mercado		
	Diversificación	Desarrollo de producto	
	Procesos administrativos	Toma de decisiones	Comportamiento competitivo
	Cultura organizacional	Desempeño organizacional	
	Formación de alianzas		
	Misión empresarial	Responsabilidad social	
	Procesos productivos	Productividad	
	Gestión	Creación de valor	
	Gerente	Liderazgo	
	Innovación	Procesos tecnologías	

	Paradigmas estratégicos	Sistema de control	
	Desarrollo organizacional	Modelo de negocio	
	Estrategia internacional		
	Ventaja competitiva		
	Gestión global		
	Estrategia empresarial	Competitividad	Ventaja competitiva
		Liderazgo	Habilidades de líder
	Estrategia de marketing	Gestión de marca	
		Marketing internacional	
	Estratégica operativa	Capacidad productiva	
	Pensamiento estratégico	Capacidad productiva	
	Competitividad		
	Innovación		
	Investigación		
	Desarrollo de producto		
	Pensamiento estratégico		
	Poder directivo	Oportunista directivo	
	Estrategia de diversificación	Teórica de recursos	
	Productividad	Desempeño organizacional	Resultados empresariales

Fuente: (Monroy Leandro, 2014, p.16).

Por último, el artículo de Noguera & Barbosa (2014) tiene como principal objetivo, trazar una propuesta donde se reúna algunos de los retos para el estudio de la estrategia y presenta una revisión que deja por sentado los posibles caminos a seguir, los cuales contribuyen a la perdurabilidad de las organizaciones. El documento contiene los conceptos de los diferentes autores que han intentado crear un concepto de estrategia como lo son: Andrews 1971,

MacMillan 1978, Ohmae 1989, Porter 1991, Ansoff 1964, entre otros, que por supuesto nos deja ver los avances en los conceptos y cambios a lo largo del tiempo.

Ahmed & Hussain (2015), brinda información sobre el concepto de estrategia, qué es estrategia y por qué la organización debe tener una estrategia sólida. También discute sobre las áreas centrales de la estrategia, es decir, el análisis estratégico, el desarrollo estratégico y la implementación estratégica para la gestión de la estrategia. De igual manera, se discutieron dos enfoques, a saber: el enfoque prescriptivo y el enfoque emergente para seleccionar la mejor idea posible y las predicciones sobre las consecuencias futuras, respectivamente.

El estado del arte, o del campo sobre la estrategia para el caso Colombia, y con miras a registrar lo que se ha dicho respecto de ella, el conocimiento, hacia dónde va, que se está haciendo, cuáles estudios se están desarrollando, qué tipo de metodologías se están implementando, cómo se está trabajando, qué metodologías nuevas están incursionando, qué hallazgos se están presentando y qué se está entendiendo conceptualmente desde una u otras perspectivas, se han revisado diez trabajos de grado de maestrías y especialización de las universidades Nacional, Andes, Jorge Tadeo Lozano, Javeriana y EAN,

Reyes (2012), presenta la estrategia como modo de resolver las interacciones de la organización con el entorno. Aparece como idea fuerza la complejidad y cómo mediante el uso de las estrategias, se logran desentrañar la clave del éxito empresarial, tanto al interior como al exterior de la organización.

Pérez (2016), propone el empoderamiento de los actores en el marco de recursos, capacidades y el trabajo colaborativo, convirtiendo así a las estrategias resultantes, en herramienta para las iniciativas productivas y exportadores del país.

Sánchez (2010), da cuenta de cómo la estrategia se convierte en la estrategia vinculada a la innovación y a la lógica difusa, se logra plantear una metodología que permita implementar una nueva estructura comercial como forma de fortalecer nuevos mercados.

López (2013), indica que la estrategia refuerza a la organización como herramienta para la competitividad y auto sostenibilidad de la organización estudiada.

Parra (2014), plantea a Porter como eje de la fundamentación teórica con miras a la obtención de ventaja competitiva, que le ha permitido a la multinacional transformarse, permanecer e internacionalizarse desde sus ventajas competitivas, obtenidas a partir de tener claro lo que quiere, cómo lo quiere. Esto último acerca la filosofía empresarial a Andrews y la adecuación de la estrategia y la estructura organizacional a los nuevos retos se aproxima a lo postulado por Chandler.

Quintero (2015), centra a la innovación como objeto de búsqueda, para lo cual convierte la estrategia en el vehículo que le permite inyectar a las organizaciones del sector constructor la innovación. Por tanto, la estrategia en combinación con la innovación se convierte en la dominación para fortalecer el sector constructivo.

Medina (2017), busca determinar la percepción a partir de metodologías de auditoria que apuntan al modelo de planificación estratégica propuesto por Mintzberg: la estrategia como herramienta de la planeación empresarial.

Moreno (2015), ubica a la estrategia empresarial como soporte de la generación de valor en la constructora COLPATRIA, sin embargo, el autor busca reforzar la medición de desempeño alineándola con la estrategia empresarial al descubrir una importante carencia al respecto.

Por último, Ortiz (2009) se enfoca a dilucidar si la responsabilidad social empresarial RSE hace parte de su estrategia competitiva y, por tanto, herramienta para la competitividad empresarial.

De los análisis podemos indicar, que la muestra señala que el 40% de los temas relacionados con la estrategia, han apuntado a utilizarla como complemento o enfoque de distintas disciplinas.

De manera particular se ha centrado en potenciar la innovación, en campos como la gestión empresarial, fertilizantes orgánicos, construcción, emprendimiento universitario, en los cuales la estrategia logró encadenar, junto a aspectos como el liderazgo, la complejidad, la lógica difusa, los nuevos mercados y el emprendimiento, permitiendo dar salida a los objetivos que fueron planteados como objeto de investigación.

Encontramos también que la estrategia se ha utilizado como herramienta *per se* en trabajos de investigación relacionados con exportaciones, competitividad, planes de negocio, generación de valor, intervenciones empresariales, convirtiéndose así en el mecanismo *idóneo* para resolver, de manera específica, los problemas propuestos.

Asimismo, en los trabajos que estudiaron grandes organizaciones de carácter nacional o multinacional, la estrategia es transversal a su razón de ser, por lo cual es hacia ella que se proyectan o se enlazan los objetos de investigación.

De igual modo, se encontró que con un 20% presentó a la estrategia en procura de buscar ventajas competitivas, aplicándolo a una empresa que busca la proyección mundial, a partir de su producción tradicional.

De lo anterior, se puede concluir que la estrategia en estos trabajos de investigación revisados, para los casos y problemáticas colombianas se utiliza tal como los teóricos clásicos la

han planteado, es decir, en procura de conseguir la ventaja competitiva, lograr objetivos, establecer las políticas y en general diseñar la teleología organizacional.

También se encuentra que la estrategia, logra ser entendida como un medio más dentro de las posibilidades que tienen las organizaciones para la toma de decisiones, para lo cual entretejen o combinan con otras formas de planear o conceptualizarlas. Cabe destacar en estos trabajos de grado revisados, que las universidades en las cuales se han desarrollado, en particular, la universidad de los Andes, ha utilizado la estrategia para potenciar procesos internos de emprendimiento, lo cual de por sí, indica el nivel de empoderamiento de la estrategia y la confianza como medio, apropiándose de las bondades de distintas metodologías o modelos.

El entorno, si bien se asume que esté contenido en el desarrollo e implementación de estos enfoques estratégicos, no es mencionado explícitamente en los estudios, de manera tal, que no se puede determinar hasta qué punto se ha contemplado esta variable.

Lo anterior indica, con miras al registro, que la estrategia en el espectro de la literatura producida a partir de trabajos de grado, se mantiene en lo impartido teóricamente desde los centros de pensamiento respecto de la misma. Es decir, este conocimiento es aplicado, y su destino parece ser el de seguir replicando los planteamientos y modelos desarrollados en los centros de poder.

Con respecto de lo anterior se puede agregar que los estudios se están desarrollando con miras a retomar e implementar los dictados clásicos de la estrategia, sus reinterpretaciones y énfasis. Los enfoques se aplican de manera textual y otros con algunos ajustes cuando la organización es de tamaño menor.

Los tipos de metodologías que se están implementando respecto de la estrategia, retoman aspectos planteados por Andrews, Mintzberg y Porter principalmente. Las metodologías que se observaron para delinearlas son textuales al diseño de plataformas estratégicas.

La forma como se está trabajando el concepto de la estrategia, no logra superar a las universalmente conocidas. De lo revisado se puede indicar que no se están desarrollando nuevas metodologías, ni tampoco se registraron nuevas que estén incursionando en el entorno del país.

No existen hallazgos que responda al qué es hacer estrategia. Y conceptualmente, se entiende desde los documentos revisados que existe una única perspectiva que es la aceptada desde la academia, los textos y la teoría.

Tabla 2. *Consolidado de los artículos revisados*

No.	Título del proyecto	Autores	Año de elaboración	Universidad	Enfoque de la estrategia
1	Gestión empresarial y desarrollo	Giovanni E. Reyes	2012	Universidad del Rosario	La estrategia como complemento a la investigación y a la docencia acompañada a los conceptos como, complejidad y liderazgo.
2	La innovación como estrategia para competir en el medio global	José Alberto Pérez Toro	2013	Universidad Jorge Tadeo Lozano	La estrategia como herramienta para las iniciativas productivas e exportadores del país.
3	Aplicación de la lógica difusa para la evolución de una estrategia de innovación en el negocio de los fertilizantes orgánicos.	Juan David Sánchez Uribe	2010	Universidad Nacional	La estrategia vinculada a la innovación y a la lógica difusa, como forma de fortalecer nuevos mercados

4	Contribución de las actividades de marketing aplicadas en las fundaciones en los municipios de Arauca a la estrategia de competitividad y autosostenibilidad - Estudio de Caso	Martha Inés López Céspedes	2013	Universidad Nacional	La estrategia como herramienta para la competitividad y autosostenibilidad de las fundaciones en Arauca
5	Danone, una empresa de proyección mundial con una estrategia de expansión tradicional	José Fabián Parra Acosta	2014	Universidad Nacional	La estrategia con miras a lograr ventajas competitivas.
6	La formación de la estrategia de innovación en el sector de la construcción: un estudio de caso.	Juliana Quintero Gutiérrez	2015	Universidad Nacional	La estrategia en combinación con la innovación con miras a fortalecer el sector constructivo
7	Propuesta Estratégica basada en innovación abierta para fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes	Sebastián Alejandro Pena Osorio	2014	Universidad de los Andes	La estrategia en combinación con la innovación con miras a fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes
8	Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un modelo básico de administración estratégica	Albeiro Alfredo Niño Ruiz	2017	Universidad EAN	La estrategia como herramienta de planificación.
9	Alineación de esquema de medición de desempeño de la Constructora COLPATRIA con a la estrategia organizacional y con el trabajo en equipo bajo los lineamientos del Balanced Scorecard	Milton Giovanni Moreno Martínez	2015	Universidad Nacional	La estrategia como soporte de la generación de valor en la constructora COLPATRIA

10	La responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX	Paula Catalina Ortiz Aristizábal	2009	Universidad Javeriana	La estrategia como herramienta para la intervención empresarial.
----	---	----------------------------------	------	-----------------------	--

Fuente: Construcción propia

2.2. Marco teórico y conceptual

2.2.1. El concepto de estrategia.

Alfred D. Chandler investigó la relación entre la estrategia y la estructura de cuatro de las grandes organizaciones del sector industrial de los Estados Unidos. Encontró que mantenían un accionar muy similar, pese a desarrollar objetos sociales distintos. Dicha investigación le permitió determinar entre otros aspectos, el papel de los empresarios en el direccionamiento de las organizaciones.

Identificó cómo un negocio de objeto comercial único estaba ligado a una estructura funcional centralizada, pero ante las presiones del mercado, la diversificación empujaba a que las organizaciones se acomodaran, situación que puso en evidencia la división entre la estrategia de diversificación y la estructura multidivisional, a la cual las organizaciones analizadas DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motors y Sears Roebuck mutaron y se “descentralizaron” (Chandler, 1962).

Fruto de este planteamiento surge el concepto de estrategia empresarial, y define a la estrategia como la que prescribe las metas y objetivos de una organización.

“...La estrategia puede definirse como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos” (Chandler, 1962).

Precisó el concepto de la estructura y de sus aspectos como funcionalidad y comunicación:

“La estructura se puede definir como el diseño de la organización a través de la cual se administra la empresa. Este diseño, ya sea formal o informalmente definido, tiene dos aspectos. Incluye, en primer lugar, las líneas de autoridad y comunicación entre las diferentes oficinas administrativas y funcionarios y, en segundo lugar, la información y los datos que fluyen a través de estas líneas de comunicación y autoridad” (Chandler, 1962).

En dicho análisis Chandler detectó que las nuevas formas administrativas, se basaban en un conocimiento profundo e histórico de la organización. De igual forma, logró detectar que la estructura organizacional se adaptaba a las exigencias del mercado y que los patrones de crecimiento de la organización obedecían a los cambios en la economía norteamericana, es decir, que la estructura de la organización se acomodaba a dichos ciclos. Además, las reorganizaciones empresariales se daban en la medida del conocimiento de las prácticas exitosas en otras compañías, esto es, aprendían de las prácticas exitosas de otras empresas y de otros sectores (Chandler, 1962).

Adicionalmente, el concepto de que la estructura sigue a la estrategia, pues desde ese momento se consolidó como una de las máximas teorías sobre la estrategia, “La tesis deducida de estas varias proposiciones es que la estructura sigue la estrategia y que el tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas” (Chandler, 1962).

También en el planteamiento encadenó las políticas empresariales a la estrategia:

Parece prudente enfatizar la distinción entre la formulación de políticas y procedimientos y su implementación. La formulación de políticas y procedimientos puede definirse como estratégica o táctica. Las decisiones estratégicas se relacionan más con las

actividades cotidianas necesarias para operaciones eficientes y sin problemas. Pero las decisiones, ya sean tácticas o estratégicas, por lo general requieren la implementación mediante una asignación o reasignación de fuentes: fondos, equipos o personal. Los planes estratégicos se pueden formular desde abajo, pero normalmente la implementación de tales propuestas requiere los recursos, que solo la oficina general puede proporcionar. A pesar de las amplias líneas de política establecidas por esa oficina y con los recursos que asigna, los ejecutivos de los niveles inferiores llevan a cabo una decisión táctica (Chandler, 1962).

Adicionalmente, indica sobre la especialización que las organizaciones van sufriendo, en la medida que la tecnología avanza y genera formas distintas dentro de la organización, las cuales deben ser atendidas por ejecutivos de forma tal que dediquen los esfuerzos e insumos necesarios para cumplir con los objetivos y metas.

Kenneth Richmond Andrews, indica que la estrategia corporativa es “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1984). Así mismo, hace referencia a que los aspectos que surgen en coyunturas del mercado no necesariamente hacen parte de la esencia de la estrategia.

El carácter de una organización se manifiesta en aspectos como la destinación de gastos, productos a desarrollar e impulsar, perfiles a seleccionar, y la promoción de los miembros de la organización. “...el carácter básico de una empresa y el núcleo de su especial competencia serán considerados separadamente de las manifestaciones de estas características a largo plazo en cambiar las líneas de productos, mercados y políticas designadas para hacer las actividades rentables de año en año” (Andrews, 1984).

El significado de la estrategia para la organización, ha de expresarse en términos de los productos, su funcionalidad. Indica lo que hace o no hace la organización. También expresaría en que mercado se mueve y para el cuales se han diseñado los productos y su distribución. También expresará la financiación y la rentabilidad. La ubicación y su presente y futuro (Andrews, 1984).

Andrews, considera que la estrategia organizacional pese a que sea imperfecta o implícita, se puede deducir de la forma como transcurre el día a día. La estrategia tiene dos aspectos como son la formulación y la implementación.

Henry Mintzberg, indica que las estrategias son un patrón que se ha evidenciado a lo largo del tiempo y que es consistente. Considera que las estrategias en su ejecución, se muestran efectivas o no, por tanto, son las realizaciones las que sacan a la luz la estrategia efectiva. Es la conexión entre lo pensado y lo actuado, lo que revela cuál es la estrategia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la Estrategia, 1999).

Las estrategias pueden formularse o implementarse, o ser el resultado de una situación en particular. Las que emergen pueden convertirse en patrones. Un ejemplo de este aspecto de la estrategia mencionada por Mintzberg respecto de Honda, la cual en los Estados Unidos logró hallar la estrategia a partir del ensayo y el error, pues les enseñó que quería el mercado, además de reconocer los ciclos de divergencia y convergencia, que le permite nuevas búsquedas, hasta enfocarse finalmente (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la Estrategia, 1999).

Las organizaciones deben tener en cuenta el pasado con miras a prever el futuro, pues en esa observación detectan los patrones que forman su comportamiento que le ha de permitir evidenciar sus capacidades y su potencial como organización (Mintzberg, 1987).

Para Mintzberg la estrategia es un plan y patrón, que ha de ser coherente con la conducta en el tiempo de la organización, en su historia. Requiere un plan (proyectado) y un poco de

previsión (sombrija) y algo de adaptación, es decir, como estratagema (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Las estrategias que se ejecutan integralmente se llaman “premeditadas”, y no le generan ningún conocimiento a la organización. Las que no se concretaron “no realizadas” y las “emergentes” que corresponden a un modelo que no se premeditó, pero que se realizó y que no son controladas (Mintzberg, 1987).

Considera Mintzberg que se deben “mezclar” de manera que se pueda pronosticar y simultáneamente tener la capacidad de maniobra frente a situaciones inesperadas. “las estrategias (y el proceso de management estratégico) pueden resultar vitales para las organizaciones, tanto por su ausencia como por su presencia” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Rosillo (2018), brinda información sobre Mintzberg indicando que el autor utilizó la metáfora de las 5 ps para explicar la estrategia.

La estrategia como plan es la intención, pauta de acción o maniobra. La estrategia es la amenaza.

La estrategia es un patrón, un flujo de acciones consistentes en el tiempo, intencionales o no y se centra en la acción.

La estrategia como pauta de acción: con miras a obtener ventajas, reducir las amenazas y dar línea sobre las acciones.

La estrategia como posición: Es la fuerza mediadora, o “acoplamiento”, entre organización y medio ambiente, ósea entre contexto interno y externo” y en procura de ubicar un “nicho” en el que se proteja la organización.

La estrategia como Perspectiva: Es la personalidad de la organización, la visión del mundo y su cultura e ideología.

Michael Porter, Considera que la estrategia es “la creación de una *posición única y valiosa* que comprende un conjunto distinto de actividades”, “para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 1996).

“...la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales. De lo contrario, una estrategia no es más que un lema publicitario que no resistirá la competencia”. “La esencia de la estrategia es elegir lo que no se hará” (Porter, 1996).

También postula que el mejoramiento continuo, ha conducido a las organizaciones a la homogeneidad e imitación, lo cual ha causado que la estrategia sea suplantada por la eficacia operacional.

El posicionamiento estratégico surge de la variedad, la cual significa mejor producción usando actividades diferentes, lo cual se traduce en una cadena de valor superior en el servicio.

También de la satisfacción de las necesidades de un grupo de clientes específico, lo cual significa determinar el nicho al cual se le está dirigiendo la oferta y tercero de segmentar clientes a los cuales se les puede atender de distintas formas. “La estrategia consiste en combinar actividades” y que ellas “calcen” entre sí” (Porter, 1996).

Los trade-offs (compensaciones) significan que, si se quiere diferenciar por algo, se debe reducir o renunciar a otros aspectos, lo cual redundará en las prioridades de la organización.

El “calce” se logra mediante la coherencia simple que es la estrecha vinculación entre actividad y la estrategia general. Actividades que se refuerzan es el segundo aspecto del “calce” y significa que las acciones que desarrolle la organización sumen, esto es, que sean sinérgicas. Y la tercera es la optimización del esfuerzo lo cual significa gestionar adecuadamente la cadena de valor. “Profundizar una posición implica diferenciar aún más las actividades de la empresa,

fortalecer el calce y comunicar mejor la estrategia a los clientes que deberían valorizarla” (Porter, 1996).

Los teóricos basados en Competencias Centrales, indica que la competitividad de las organizaciones es el resultado de características internas y únicas que le permiten destacarse en el medio en el que se desenvuelve. Los promotores de esta propuesta son Prahalad y Hamel, Jay Barney y Dorothy Leonard Barton. Estas competencias están en las rutinas de la empresa (Alvarez, 2003).

Se definen como “cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente como coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales” (Alvarez, 2003).

La teoría de Recursos y capacidades surge en la década de los años 50’s y 60’s frente a la necesidad de las grandes corporaciones de ser más flexibles, situación motivada por la crisis económica que condujeron a abandonar los planes corporativos a mediano plazo. En ese momento cambia el enfoque de la planificación corporativa a la dirección estratégica (Ibarra & Suárez, 2002).

Dicho desplazamiento corporativo, del foco de atención del entorno de las organizaciones a los aspectos internos de la organización, apuntaron al enfoque de la dirección estratégica, o sea, a la ventaja competitiva, la innovación y la importancia de los procesos internos.

Tan es así que “los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa, y segundo, los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad para empresa” (Ibarra & Suárez, 2002).

3M y Honda, plantearon las estrategias sobre sus recursos y capacidades, luego de la cual buscaron la diversificación. Los investigadores sugieren que antes que establecer las estrategias a partir del mercado, se debe hacer desde los recursos y capacidades. “Los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, estas son la principal fuente de su ventaja competitiva” (Ibarra & Suárez, 2002).

Un aspecto importante es que pese a que la organización cuente con recursos y capacidades, no significa que sea suficiente, puesto que serán básicas, es decir, se deben “completar”, por tanto, “la esencia es asegurar que la estrategia empuje constantemente hacia los límites de las capacidades de la empresa, lo cual asegura no sólo el perfeccionamiento de las capacidades requeridas por la actual estrategia, sino también el desarrollo de las capacidades necesarias para hacer frente a los retos del futuro, como plantea Grant (1996)” (Ibarra & Suárez, 2002).

La gestión de conocimiento en la organización le permite fortalecer sus capacidades, “la única ventaja sostenible será la capacidad para aprender más rápido que la competencia, pero aprender significa innovar, pues el saber adquirido tiene que aplicarse en la práctica. Pero hay que concebir la innovación” (Ibarra & Suárez, 2002).

El concepto de competencias Centrales surge de la posición de Prahalad y Hamel en el sentido de indicar que las organizaciones se estaban estandarizando en cuanto a calidad y costo de productos lo cual resultaban en aspectos menos importantes en la ventaja competitiva (Alvarez, 2003).

J. Barney, indicó que, para potenciar la ventaja competitiva de la empresa, se deben presentar 4 indicadores en el servicio o producto como son “valioso, raro, inimitable e insustituible” (Alvarez, 2003). Los recursos de las organizacionales se dividen en físicos, de

capitales humanos y organizacionales. Los cuales les permiten proyectar y establecer una estrategia.

C.K. Prahalad y Gary Hamel, sostuvieron que “La competencia central es comunicación, entrega y un profundo compromiso de trabajar a través de límites organizacionales”. “Las competencias son el pegante que une los negocios existentes” (Prahalad & Hamel, 2011).

En ocasiones la alta dirección no percibe la importancia de ver las distintas unidades de negocios como un portafolio de competencias de la organización, desperdiciando muchas veces la capacidad que se tiene. Y eso significa salirse de la administración tradicional y sentir el palpito de lo que está pasando. “La tarea crítica de la administración es crear una organización capaz de inspirar productos de funcionalidad irresistible o, aún mejor, crear productos que los clientes necesitan pero que todavía no han sido imaginados”. “concebir la corporación en términos de competencias fundamentales amplía el dominio de la innovación” (Prahalad & Hamel, 2011).

El enfoque de las unidades de negocio impide relacionar las potencialidades y detectar la competencia central que conduce a la innovación. Indudablemente la competencia central les permite a las organizaciones desarrollar servicios y productos que hacen la diferencia y que únicamente saldrán a la luz a partir de las formas que la organización tiene para promoverlas.

“A largo plazo, la competitividad se deriva de la habilidad para construir a menor costo y con mayor rapidez que los competidores, las competencias esenciales que producen artículos no previstos”.

Las pruebas que deben aplicarse para identificar las competencias esenciales de una organización son: 1. Provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados. 2. debería

hacer una contribución significativa a los beneficios que el cliente percibe del producto final. 3. difícil de imitar por los competidores.

La competencia central o fundamental genera productos centrales. La organización está obligada a preguntarse (Prahalad & Hamel, 2011):

“¿Cuánto tiempo podríamos preservar nuestra competitividad en este negocio si no controlamos esta particular competencia esencial?

¿Qué tan importante es esta competencia esencial para los beneficios percibidos del cliente?

¿Qué oportunidades futuras serían excluidas si perdiéramos esta competencia particular?”.

Taieb Hafsi, Howard Thomas advierten que el concepto de estrategia es el tradicional y sugiere que “necesitamos ir más allá de lo "práctico" para que podamos entender los patrones de la estrategia; así que planteamos como razón de ser de la estrategia de campo: "ayudar a través de heurísticas y metodologías creativas para la comprensión y transformación de la realidad" (Hafsi & Thomas, 2005).

Consideran que las investigaciones sobre estrategia no abordan los problemas centrales de la organización y para los gerentes significa continuar en sus procesos sin atender a la teoría. “La búsqueda de conocimiento en la gestión estratégica debería, por lo tanto, seguir un camino diferente. Un enfoque significativo debe conciliar los hallazgos de la investigación con preocupaciones prácticas. Sin embargo, el significado y la relevancia de la investigación disciplinaria académica para la mejora de la práctica administrativa no son obvios, y los resultados de la investigación disciplinaria no se aplican directamente, excepto en combinación

con otros hallazgos. En segundo lugar, su aplicación requiere cierta familiaridad con los fenómenos en cuestión” (Hafsi & Thomas, 2005).

En la conceptualización de la estrategia se han tomado dos caminos: uno es el holístico y el otro el analítico. Consideran que el enfoque holístico dominó la escena de la estrategia hasta 1970, y el analítico lo ha hecho desde 1980.

La investigación en la estrategia busca detectar los patrones o modelos que utilizan los gerentes y se basa en la observación. El otro aspecto es experimentar con un modelo y predecir cómo se comportaría en la realidad de la organización (Hafsi & Thomas, 2005).

El ambiente es determinante en los planteamientos de cualquiera de los enfoques en la investigación de la estrategia en la medida que define procesos como la innovación, la competencia y diversos factores decisivos en la organización.

Los modelos que se utilicen son ayudas para interpretar lo que sucede en las organizaciones y la manera como se pueden enfrentar el día a día y las exigencias.

Rajiv Nag y Donald C. Hambrick desarrollaron varios cuestionamientos investigativos y concluyen que “...el campo de la gestión estratégica se ocupa de las iniciativas, las mayores intencionales y las iniciativas emergentes adoptadas por los ejecutivos (gerentes), en nombre de los propietarios, implicando la utilización de los recursos, para mejorar el desempeño de las firmas en su ambiente externo” (Nag & Hambrick, 2006).

Encuentran, que la gestión estratégica está fragmentada y, sin embargo, en los últimos 20 años ha tenido un gran éxito. Para poder aclarar lo que estaba sucediendo aplicaron distintos instrumentos y con expertos académicos construyeron la visión de lo que estaba sucediendo en el campo de la gestión estratégica (Nag & Hambrick, 2006).

Los límites de la gestión estratégica son amorfos, en los que dieron cuenta de la diversidad de interpretaciones, complejidades, enfoques, énfasis, multidisciplinariedad que condujeron a los investigadores que justamente la gestión estratégica es un gran vademécum de formas, que pese a su diversidad toda apuntan a un solo objetivo que los convoca y une (Nag & Hambrick, 2006).

Gerry Johnson, Leif Melin y Richard Whittington Plantean la estrategia como “la dirección y el establecimiento de las condiciones de una organización en el largo plazo, las cuales logran ventajas en un entorno cambiante a través de la configuración de sus recursos y capacidades, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los Stakeholders” (Johnson, Melin, & Whittingon, 2003).

Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington consideraron la estrategia “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que logra ventaja en un entorno cambiante, gracias a la configuración de sus recursos y competencias con vistas a satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2006).

2.2.2. El concepto de prospectiva estratégica.

La proyección de las organizaciones en el tiempo, en procura de su sostenibilidad, requiere planear el corto y largo plazo, para lo cual la toma de decisiones guiadas debe conducir a visionar los escenarios futuros, de forma que se puedan contemplar alternativas con miras a la mejor opción.

La prospectiva se define como la herramienta de análisis que permite explorar y predecir el futuro en un determinado asunto. La Real Academia de la Lengua la define como el “conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia” (Real Academia Española, 2018).

La prospectiva presenta ideas claves como son “el mundo cambia, pero los problemas permanecen, los actores clave en el punto de bifurcación, un alto a la comunicación de lo complejo, plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas heredadas, de la anticipación a la acción a través de la apropiación”, las cuales dan forma a las herramientas al método prospectivo entre los que se encuentran el método de escenarios, el análisis estructural y el análisis morfológico entre otros (Cereceda, s.f.).

La prospectiva estratégica está ligada a la fijación de objetivos, y de estos a las acciones en el tiempo con miras a materializarlos, en donde la previsión es la forma de planear los futuros posibles, por tanto, “la acción sin objetivo no tiene sentido y la previsión suscita la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables, de ahí la expresión de “prospectiva estratégica” (Godet, 2009).

Las organizaciones que busquen la sostenibilidad en el tiempo, deberán contemplar las fases de la prospectiva estratégica como son el análisis situacional, previsión de tendencias, futuro alternativo y estrategias de acción (Forero, 2017).

El futuro no existe, en la medida que se está reelaborando permanentemente, sin embargo, el material del cual está hecho, es material reconocible, por tanto, se puede llegar a determinar desde hechos pasados y presentes. Esos futuros posibles deben ser acogidos por los actores que se implican en los procesos y que muy seguramente serán los usuarios en ese futuro escogido.

La historia tiene una tendencia en la que se han visto en juego, al igual que en el presente, propósitos o intencionalidades individuales y colectivas, las cuales entran en conjunción cuando se presenta un evento o acontecimiento inesperado, el cual se magnifica por parámetros que de una u otra forma definen el futuro.

El cambio es impulsado por factores como la demografía, los desarrollos tecnológicos, las afectaciones al medio ambiente, los valores, actitudes y creencias de los actores y grupos de interés, la economía global, las decisiones en el gobierno y las instituciones. La era de la información ha sido la gran impulsora que transforma el mundo previsible en uno imprevisible y complejo.

La prospectiva se refiere al futuro, lo que está por venir de forma tal que se explore o se haga predicción del mismo, escudriñando en el presente, revisándolo con otro enfoque de forma que se extraiga los insumos del futuro deseable.

Son múltiples las actitudes hacia el futuro, y la prospectiva estratégica trata de construir los cambios desde el presente, con miras al futuro que se desea construir. Ver a lo lejos, aclarar la acción presente permite las interpretaciones de la “realidad” que conduzcan a esa tendencia futura que sea la más deseable para las organizaciones.

Anticiparse a los cambios del entorno, adaptarse y sobrevivir, fruto de la reflexión de los actores motivados y movilizados en la realización de las decisiones, que pueden permitir un futuro viable, digno mediante la identificación de los elementos claves del futuro.

2.2.3. Noción de estrategia en la presente investigación.

De todo lo anterior, consideramos y entendemos la estrategia como la toma de decisiones de largo plazo, en procura de lograr ventajas, mejorar el posicionamiento en el entorno y frente a la competencia, logrando una diferenciación en el mercado, teniendo en cuenta los recursos y capacidades. La estrategia se construye admitiendo que puede haber un componente racional y otro emergente o intuitivo.

Capítulo 3. Metodología

El aprendizaje colaborativo es la técnica en la cual se ha elaborado la formulación del problema, el marco de referencia y la metodología, contando con la participación de otros cinco grupos de trabajo de la primera cohorte del programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana, los cuales aportaron a esta filosofía de interacción, compartiendo ideas y conocimientos, con el propósito de construir de manera colaborativa aprendizaje y conocimiento, como también facilitar la comprensión, interiorización y el desarrollo de cada uno de los trabajos de grado, motivo por el cual estos elementos constituyen pieza integral de cada uno de los documentos.

La población de estudio fueron cinco profesionales coordinadores de diferentes programas, integrado por personal de planta, teniendo en cuenta nivel directivo y representantes de los distintos niveles de la dependencia.

3.1. Tipo de Estudio

Este estudio es de tipo exploratorio y descriptivo. Se iniciará con exploración en campo, a fin de conocer el contexto interno y externo de la organización, al igual que será mi primer nivel de acercamiento y conocimiento científico sobre un problema de investigación en este campo. De otro lado, se conocerá un panorama superficial del problema.

Se complementa el estudio descriptivo con enfoque, diseño e instrumentos, teniendo como referencia lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (1991).

Igualmente por que consiste en llegar a conocer situaciones, elementos y actitudes a través de la descripción de la situación, elementos y las características que componen el problema u objeto de estudio y cómo se interrelacionan. Al analizar la historia y hacer el diagnóstico interno y externo de la Secretaría de Deportes y Recreación identifico las características y la relación en la problemática. Igualmente porque además con ésto estoy delimitando los hechos que conforman el problema de investigación obteniendo una imagen de la realidad que se transmite en la SDR.

3.2. Diseño

Consiste en la adaptación o empleo de herramientas del direccionamiento estratégico y la prospectiva.

Mediante entrevistas y observación al nivel directivo y representantes de los demás niveles de la organización, se obtendrá información que permita la construcción del diagnóstico.

Adicionalmente se consultará en la organización informes y actas contenidos en archivos documentales, así como documentos del Sistema de Gestión de Calidad, con miras a desarrollar la etapa diagnóstica y conocer situaciones relevantes para el estudio que puedan representar factores claves.

3.3.Fuentes

3.3.1. Fuentes primarias.

Entrevistas dirigida a cinco personas al nivel directivo y representantes de los distintos niveles de la dependencia, documentos como estados financieros, rendición de cuentas públicas, avances del plan de desarrollo, tendientes a identificar cifras y elementos que permitan construir

las áreas funcionales, las entrevistas son tendientes a reconstruir y recuperar los hechos pasados para la identificación de las transformaciones así como la situación de las diferentes áreas funcionales con el fin de establecer el diagnóstico interno, las entrevistas no serán objeto de tabulación sino que serán una fuente de información para contrastarla con los hechos, cifras, datos revelados en documentos y en otras recuperar información para servir de orientación hacia la búsqueda de otras fuentes informáticas para la reconstrucción de hechos que debieron ser más indagados en otros documentos, identificar cifras para determinar tendencias, situaciones ocurridas y elaborar el diagnóstico funcional, así como la observación para poder identificar factores relevantes que conduzcan al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Con la información obtenida, tanto de las entrevistas como del análisis documental, se identificó la trayectoria de la Secretaría de Deportes, es decir, los hechos que han determinado rupturas y transformaciones en la SDR. Así mismo, fue conformado el diagnóstico interno, el cual se organizó acorde a las áreas funcionales de la organización.

3.3.2. Fuentes secundarias.

Revisión de información publicada por entidades como Banco de la República, DANE, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Cámara de Comercio de Neiva, revistas, medios de comunicación, entre otros; para construir el perfil del entorno político, legal, económico, geográfico, social, tecnológico, cultural, ambiental y de la industria. A su vez memoria de entrevistas y archivos documentales publicados, que estén relacionados con la industria de interés.

Capítulo 4. Historia empresarial

Creación:

El Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte se creó por el Municipio en el año 1993 mediante el Acuerdo 006, como un establecimiento público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, el cual tenía como funciones la formulación de las políticas masivas del deporte y la recreación del municipio de Neiva, con el fin de contribuir al mejoramiento físico y mental, coordinar con otras instituciones oficiales y privadas dedicadas a estas materias, el planeamiento y ejecución de sus programas, participar en la financiación y organización de competencias y certámenes regionales, nacionales e internacionales en el municipio de Neiva y administrar los escenarios deportivos que les fueran cedidos por Coldeportes Nacional.

El Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte era administrado por una junta directiva y la representación legal de un director el cual era designado por el alcalde. La junta directiva estaba compuesta por el alcalde o su delegado, el secretario de hacienda o su delegado, el jefe de la oficina de planeación o su delegado, dos representantes de Concejo Municipal y el director de la Junta Seccional de Deportes del Huila o su delegado.

Durante esta época se limitaban a ejecutar los recursos en la realización de programas deportivos, pues no era suficiente el presupuesto con el que contaban, por lo que las actividades realizadas eran mínimas para la comunidad.

Cambio razón social a Inder

El Acuerdo No. 061 de 1993 modificó el Acuerdo 006 en los artículos 1, 2, 3 y 4 y cambió la razón social del ente deportivo municipal quedando como Instituto del deporte y la recreaciónINDER, establecimiento público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.

En el año 1995, fue promulgada la Ley 181 por la cual se dictaron disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, aprovechamiento del tiempo libre, la educación física y se creó el sistema nacional del deporte. El municipio de Neiva se adelantó nuevamente dos años mostrando una estructura sólida con una adecuada inversión económica en desarrollos de programas como:

Sector formativo:

- Juegos inter colegiados.
- Juegos escolares - Escuelas deportivas.
- Festivales escolares.

Deporte social – comunitario:

- Juegos comunitarios - Juegos populares
- Vías para la recreación - Juegos campesinos
- Olimpiadas para las mujeres cabeza de familia.

Se apoyaba en organización y participación a nivel nacional a los diferentes eventos del sector asociado en el municipio de Neiva. Se desarrollaban acciones para la conservación, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura deportiva del municipio.

Nuevamente cambió de razón social a Secretaría de Educación, Cultura y Deporte.

Debido a las políticas nacionales de minimización del estado, los municipios fueron obligados a desarrollar programas de reducción del gasto, modificando su estructura y suprimiendo un buen número de cargos públicos y de entidades gubernamentales por lo que elINDER fue transformado en una dirección administrativa adscrita a la Secretaría de Educación, lo cual se denominó Secretaría de Educación, Cultura y Deporte con un reducido presupuesto y tres (3) personas en esta dependencia: un director, un profesional especializado de la sección técnica y un técnico que se encargó de dar trámite administrativo a todos los procesos y programas.

Nuevamente cambió razón social a Dirección de Deportes y Recreación:

La Alcaldía de Neiva estableció mediante el Decreto No. 0934 del 19 octubre del 2012, la estructura organizacional interna del Municipio; el artículo 18 estableció las funciones para la Secretaría de Cultura, Deporte y Recreación, dentro de este artículo se establecen en algunas funciones que tienen relación con el deporte y la actividad física. Para poder dar cumplimiento a las funciones establecidas a nivel deportivo y recreativo se creó la Dirección de Deportes y Recreación (Art. 19); se estableció igualmente las funciones de esta dirección, se resalta implementar y fomentar la educación física para contribuir a la formación integral de las personas.

Durante el periodo de 2012 al 2016 se contó con personal contratista suficiente para cada uno de los programas y poco personal de planta, sin embargo, siempre se logró cumplir con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo de la época, además, con los recursos económicos

asignados y gestión realizada por el director de deportes, ésta administración se destacó por la inversión realizada para la construcción de escenarios deportivos, pues en ésta época se contaba con muy pocos espacios para las actividades deportivas de la comunidad neivana.

Se destacó por la construcción de centros de integración ciudadana, parques bibliotecas en las comunas más vulnerables del municipio, se instalaron parques biosaludables o zonas activas y parques infantiles en las diferentes comunas, construcción de cubiertas, placas polideportivas, se desarrollaron los programas institucionales beneficiando a las 10 comunas y corregimientos de Neiva, además se inició la remodelación de la zona occidental del Estadio de Fútbol Guillermo Plazas Alcid, en donde desafortunadamente tuvo un colapso en el año 2016, dejando secuelas graves al municipio y ciudadanía.

Último cambio de razón social a Secretaría de Deportes y Recreación:

Mediante Decreto No. 0590 del 10 de octubre de 2016, se estableció la estructura de la Alcaldía de Neiva, la cual señala a la dependencia como Secretaría de Deporte y Recreación, en el periodo del 2016 a la fecha del 2019, se ha destacado por el exitoso desarrollo y cubrimiento de la población neivana con los diferentes programas deportivos y recreativos así:

- Todos por el deporte formativo con programas como, juegos y festivales escolares, juegos supérate – intercolegiados, juegos universitarios, centros de educación física, escuelas de formación deportiva.
- Todos por el deporte social comunitario, con programas como, recreo vías, aeróbicos, dejando huellitas, jóvenes la razón el futuro, entre otros.

- Todos por el deporte asociado, apoyo económico a los organismos deportivos para la realización y participación de eventos como también la compra de implementos deportivos que posibiliten el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía.
- Infraestructura deportiva, el cual tiene como objetivo la adecuación de escenarios para la práctica deportiva. Incluyendo tareas como la construcción de nuevos escenarios o la remodelación, adecuación o mejoramiento de los ya existentes.

Durante éste periodo, la administración deportiva deja como legado la creación y ejecución de la Política Pública del Deporte, además de diferentes escenarios deportivos construidos y remodelados para la comunidad, como lo es la adecuación del estadio de baloncesto Roberto Urdaneta Arbeláez, la instalación de parques biosaludables y parques infantiles, placas polideportivas, cubiertas, la construcción del patinódromo y un proyecto ambicioso y muy positivo para ejecución como el parque de fútbol, pista de atletismo y el coliseo menor de voleibol, dejando así historia, escenarios importantes y valiosos para el municipio de Neiva.

De otro lado, en el periodo 2016 – 2018, la Secretaría de Deportes y Recreación distribuyó a los diferentes clubes y ligas deportivas los recursos del impuesto prodeporte, resaltando que en el año 2018 el recaudo de éste recurso favoreció la distribución y ejecución en el valor aproximado de \$1.750.000.000, donde los organismos deportivos se beneficiaron participando y realizando muchas más actividades.

Caída presupuestal:

En el año 2004, el municipio de Neiva creó el impuesto pro deporte mediante el Acuerdo Municipal No. 036 de 2003, modificado en su artículo cuarto, párrafo uno, por el Acuerdo Municipal No. 042 de 2004, que establece la distribución de los recursos, reglamentándose por el Decreto Municipal No. 055 de 2017, determinando la distribución de los recursos de esta forma: 30% para fomentar e incrementar el cubrimiento de las escuelas de formación deportiva urbanas y rurales a cargo de la Dirección de Deportes y Recreación, 15% para apoyo a clubes deportivos del municipio, 5% para apoyo a ligas deportivas, 25% para la construcción mantenimiento y optimización de escenarios deportivos y polideportivos del municipio de Neiva, 2,5% para apoyo a clubes deportivos de personas con discapacidad del municipio de Neiva, 2,5% para apoyo a ligas deportivas de personas con discapacidad, 20% destinado para el apoyo de actividades deportivas y recreativas de iniciativa comunitaria, programas institucionales y actividades deportivas y recreativas comunitarias que adelante la respectiva dependencia.

Tras el fallo en contra del municipio, que provocó la derogación del Decreto 055 de 2017, a mitad de diciembre de 2018, el tema de la eliminación de la estampilla sacudió la escena deportiva municipal, congelando el cobro de la misma, pues desde el año 2004 se han recaudado aproximadamente 50 mil millones de pesos por este concepto, los cuales fueron distribuidos a los clubes y ligas, escuelas de formación deportiva, programas comunitarios y escenarios deportivos, como se indicó anteriormente.

Por este orden, los recursos recibidos para estos programas quedaron anulados mediante acta de audiencia por el Juzgado Séptimo Administrativo Circuito Judicial de Neiva.

La Secretaría de Deportes y Recreación, en la vigencia 2019 cumplió con las metas del Plan de Desarrollo, ejecutó los programas deportivos, mejoramiento y construcción de obras de

infraestructura, esto debido a una asignación especial de recursos propios asignados a la dependencia.

La Secretaría de Deportes y Recreación cuenta con programas entre los que se desarrollan con la comunidad neivana de 0 años hasta adultos mayores, programas diferenciados con alto grado de exigencia, calidad y responsabilidad, sometidos a un calendario sistemático de atención y aprendizaje, la cual buscan desarrollar competencias, habilidades sociales, actitudes, valores, promueven la integración y previenen problemas derivados del sedentarismo, a través de la promoción de estilos de vida saludables.

Las actividades en desarrollo de la carrera 5K, o Ciclotravesías durante el periodo actual han sido muy acogidas y aceptadas por el público, pues la bicicleta ha sido una actividad para mostrar y en la que se ha destacado la dependencia deportiva.

Capítulo 5. Análisis interno

5.1. Área administrativa:

5.1.1. Planeación

La Secretaría de Deportes y Recreación cuenta claramente con sus metas y objetivos para el periodo en el cual se encuentra ejecutando los recursos presupuestales asignados y requerimiento o necesidades vistas en la comunidad neivana, con base en éstas se desarrollan todos los programas y demás compromisos adquiridos con la administración para el periodo de gobierno el cual se encuentra accionando.

La SDR tiene como estrategia global mantener y aumentar el porcentaje de la población realizando actividad física y recreativa, identifica las tendencias relevantes en el sector y disciplinas deportivas para la estructuración de los programas y construcción de escenarios deportivos, entre ellos la construcción del parque de fútbol y pista de atletismo, construcción del patinódromo, construcción del coliseo menor de voleibol, entre otros.

La SDR, posterior a los eventos recreativos-deportivos evalúa cuales fueron las reacciones de la población atendida, verifica teniendo en cuenta estas falencias u observaciones y se anticipa para los eventos futuros mejorando la logística, distribución y asignación de personal, verificación de los insumos o premios para el evento, entre otros.

En el proceso presupuestario, la SDR, de acuerdo con las partidas presupuestales otorgadas por la administración, se distribuyen conforme lo planeado en las diferentes apropiaciones y metas establecidas.

En la dependencia deportiva se utiliza un enfoque para la toma de decisiones. El director técnico posee un manejo claro de las políticas administrativas que se deben implementar en la

dependencia, razón por la cual se tiene el control de la misma, así entonces apoya de manera efectiva las opiniones o sugerencias del personal que considere viables, siendo evaluadas y puestas en acción.

La SDR, asigna los recursos económicos basándose en las metas establecidas en el Plan de Desarrollo, para ello proyecta al inicio de cada periodo un plan anual de adquisiciones, se relacionan los proyectos y contratos que pretenden suscribir para el desarrollo de las actividades con los valores y descripción respectiva.

El director técnico de la SDR, planea y asigna detalladamente los recursos a cada una de las 28 metas para alcanzar su ejecución. Cuando la planeación ha errado, estos recursos son trasladados o reasignados a la meta requerida aumentando su apropiación presupuestal, continuando con dicha ejecución.

La dependencia deportiva cuenta con objetivos, metas claras y consistentes, que se apoyan y comunican claramente, esto se realiza en reuniones previas que preside el director técnico, informando detalladamente las actividades que se deben efectuar y los medios a utilizar para la ejecución de cada una de ellas.

5.1.2. Estructura organizacional

La alcaldía de Neiva mediante el Decreto No. 0934 estableció la estructura organizacional interna del municipio; ahí, en el Artículo 18 establece las funciones para la Secretaría de Deporte y Recreación. Dentro de este artículo se establecen algunas funciones que tienen relación con el deporte y la actividad física.

La SDR está adherida al organigrama de la Alcaldía municipal, y a su vez las actividades y funciones del staff de la dependencia son claras conforme lo señala la reglamentación de la administración municipal.

En cabeza de la Secretaría de Deportes y Recreación se encuentra el director técnico, quien se encarga de la dirigencia deportiva y todo lo pertinente a la ejecución de las metas establecidas. No existe suplente o subdirectores o cualquiera que fuera el caso. Su jefe es el señor Alcalde.

Actualmente la Secretaría de Deportes y Recreación cumple sus funciones a través de 4 programas macros que se presentan a continuación:

1. DEPORTE FORMATIVO
2. DEPORTE SOCIAL COMUNITARIO.
3. DEPORTE ASOCIADO.
4. INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA.

La Secretaría de Deportes y Recreación, da cumplimiento y desarrollo a los diferentes programas y proyectos, en su plan de acción, cuenta con 29 metas de producto y 1 meta de resultado, siendo todas alcanzables y medibles, programadas y ejecutadas a largo y corto plazo, cumpliendo siempre con la ejecución de cada una de ellas.

La gestión realizada por el director técnico de la SDR, arrojó efectivos resultados, el cumplimiento de las metas llevó a la SDR a ser una de las mejores secretarías en ejecución y ejecución presupuestal y administrativa, esto se evidencia por el avance en el plan de desarrollo y metas cumplidas como se indica en el plan de acción de la dependencia.

La ejecución de todos los programas y proyectos están asignados y dirigidos por el jefe de la dependencia, con previa aprobación del Alcalde de Neiva, no se delega autoridad, las instrucciones se imparten según el criterio de urgencia de cumplimiento de las metas al equipo de apoyo, compuesto por coordinadores, operarios, administrativos y profesionales.

La SDR, conforme el manual de funciones municipal, cuenta con la descripción de cada lugar de trabajo junto con las obligaciones a desempeñar, aclarando, que son muy generales y algunas no hay especificidad en las funciones.

En cuanto al personal contratado mediante contratos de prestación de servicios, las obligaciones son más específicas, puesto que las actividades a desarrollar son de programas ya asignados, sin embargo, se indica que algunas obligaciones son repetitivas en el caso de los contratistas.

La SDR ha pasado por varios directores técnicos, esto se debe al sistema organizacional designando los cargos más importantes por medio de relaciones de confianza, ésta situación actualmente, produce cierta incertidumbre y tensión en el personal que cada cuatro años ven cambiar de directivo incluyendo todo su equipo.

La SDR, cuenta con 44 profesionales mediante contrato de prestación de servicios profesionales o de apoyo a la gestión, estos son los coordinadores de los programas, operarios, administradores de escenarios, socorristas acuáticos; 2 apoyos administrativos en cargo de provisionalidad, 1 profesional de carrera administrativa y 3 profesionales en provisionalidad.

Los servidores públicos conocen y entienden los objetivos que guían su actuar para que el proceso de planificación tenga buenos resultados, convirtiendo los procedimientos en el objetivo más importante dentro de la organización.

Los servidores públicos, son suficientes para el cubrimiento de las actividades de coordinación, pues cuentan con una carga laboral que les permite la ejecución de los programas, sin embargo, el personal operativo que es distribuido para los parques biosaludables para la ejecución de actividades aeróbicas no son suficientes ya que no todas las comunas se cubren con dicho personal y los requerimientos de la comunidad son mayores a lo que realmente se ofrece.

La Secretaría de Deportes y Recreación, a través de los años ha suprimido y cambiado algunos perfiles y cargos, esto conforme a la situación y necesidad de la SDR, en el momento se hace necesario un profesional de planta la cual se encargue del área de arquitectura en los procesos de obra, pues se contaba con este personal, pero por situaciones ajenas el profesional solicitó su retiro, quedando la dependencia solamente con un ingeniero.

En la actualidad cuenta con personal de prácticas de la Universidad Surcolombiana, estudiantes de las diferentes instituciones para la pasantía del servicio social en el programa de las recreo-vías y ocasionalmente con aprendices del SENA para el apoyo archivístico, apoyan los procesos formativos y comunitarios logrando cumplir con los objetivos de cada uno de los programas asignados.

5.1.3. Motivación

Actualmente, no se implementa ningún tipo de incentivo económico o en especies para el equipo de trabajo de la SDR. La motivación o incentivos se hace a través de celebraciones en fechas especiales que el director técnico ofrece, esto con el ánimo de compartir fuera de la operación laboral.

En las oficinas, existe un paternalismo marcado, lo cual hace a la directiva muy condescendiente en situaciones personales de los funcionarios, brindando espacios para sus necesidades. El director técnico tiene en cuenta las fechas especiales como la celebración de los cumpleaños, celebración en la temporada de san pedro, fiestas que identifican la región, así como amor y amistad, navidad y fin de año.

El director técnico, ayuda el estilo participativo de su equipo de trabajo, alentando la creatividad para el desarrollo de cada una de las actividades.

El coordinador de cada programa aporta sus ideas, siendo éstas evaluadas y analizadas por el director técnico y una vez revisadas se hace la respectiva aprobación y / o ajustes correspondientes, existiendo además la comunicación doble vía.

El personal se identifica con la necesidad de trabajar y sacar adelante la SDR, sintiendo y expresando su compromiso moral y afectivo con la gerencia, resaltan por el optimismo y lucha por salir adelante y en equipo, a pesar de los cambios efectuados por la alta dirección, se demuestra la adaptación al mismo y el ambiente interno es cálido permitiendo la interacción entre los individuos que la conforman y desde luego, esto se transmite en la calidez y buena aptitud y actitud del servicio al cliente.

La SDR, no cuenta con sistemas de sanciones ni recompensas, teniendo en cuenta la naturaleza de la organización, al igual que no cuenta con un departamento de recursos humanos en la oficina para el personal contratista, pues quien elige el personal es el mismo director técnico, teniendo en cuenta la experiencia y la idoneidad, o el guiño político, para el cargo el cual se requiere, pasando éste por ciertas evaluaciones y entrevistas. Sin embargo, el personal de planta cuenta con su oficina de recursos humanos en la alcaldía municipal.

De igual manera, el personal contratista no se beneficia de las capacitaciones de inducción, reinducción o capacitaciones que la oficina de recursos humanos le ofrece al personal de planta, siendo éstas capacitaciones beneficios para quienes cuentan con puestos fijos en la dependencia y alcaldía en general, al igual que se les realiza la evaluación de desempeño y el pago puntual de sus salarios conforme la Ley, con respecto al personal contratista los pagos son retrasados, pues la demora de pago son 5 o hasta 10 días después de la radicación del formato de pagos, aunque finalizando periodos se demoran hasta 2 meses para el pago de los honorarios.

Las capacitaciones son periódicas para el empleado público, como el caso de la inducción y reinducción, enfermedades laborales, ambiente en el trabajo, entre otros.

Los honorarios son regidos conforme al Acuerdo No. 010 de 2017 “Por medio del cual se determina la escala de remuneración mensual para los diferentes niveles empleos del municipio de Neiva”, así, de acuerdo al perfil y grado solicitado ya sea asistencial, técnico, profesional, asesor o directivo se define el salario o los honorarios en caso del personal contratista, siendo éstos en algunas ocasiones insuficientes para las actividades que deben realizar, puesto que al pagar la seguridad social el saldo no es suficiente para su vivir y deben conseguir otros empleos para completar lo del cubrimiento de sus necesidades básicas.

5.1.4. Control.

Para la presentación de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, la dependencia recibe éstas notificaciones por la ventanilla única de atención al usuario, un sistema denominado *Control Doc*, y lo que se radica en la oficina con la asistente de la secretaría, dando siempre cumplimiento a la respuesta en los términos legales.

El uso efectivo de la plataforma *Control Doc* no se ha dado como se esperaba, pues la cultura del papel aún persiste en el personal, siendo inconstante la falta de conciencia para el no uso del papel.

Las políticas disciplinarias se definen de acuerdo al actuar del personal de planta y éstas las impone la Oficina de Control Disciplinario de la Alcaldía municipal. Hasta el momento, el personal de la dependencia, no se ha visto incurso en algún proceso semejante.

En la relación del sindicato con la SDR, el director técnico, otorga total respaldo y respeto en el momento que quienes pertenecen a esta organización sindical deban retirarse de la oficina para las actividades realizadas por la misma.

La SDR, cuenta con un código de ética que el personal acata conforme los lineamientos establecidos, siendo éstos recordados en las reuniones de calidad que se realizan previa citación del director técnico.

La SDR, cuenta con un control presupuestal muy específico, detalladamente hace seguimiento a cada recurso que ingresa y que gasta en inversión, esto se hace mensualmente en reuniones de trabajo con el equipo de presupuesto y de seguimiento al plan de acción, verifica la inversión y movimiento estratégico que se pueda hacer para cumplir con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo, verifica la calidad en los servicios ofertados, en la construcción y mantenimiento de la infraestructura deportiva, y una vez realizado dicho control por actividad se organiza una reunión corporativa para analizar las falencias, se toman medidas correctivas y de mejora para los futuros eventos, siendo éstas aceptadas y corregidas por el personal involucrado.

5.2. Marketing

La SDR, realiza sus propios desarrollos publicitarios. Regularmente usan plegables en donde exponen la oferta institucional enunciando todos los programas y proyectos, además de realizar la divulgación por los medios publicitarios como la radio, canal local, instagram, página web de la alcaldía y campañas publicitarias que se hacen en la plazoleta de la alcaldía junto con las demás secretarías y oficinas líderes de la administración municipal, contando así con medios adecuados y efectivos para dar a conocer los programas ofertados por la dependencia deportiva.

La Secretaría de Deporte y Recreación tiene entre sus metas, el Observatorio del Deporte, la Educación Física, la Recreación y la Actividad Física Para la Salud. Éste se define como una alternativa para recopilar, compartir con expertos y difundir a nivel general información relacionada con los programas establecidos en la política pública para la educación física, la actividad física, el deporte y la recreación en la ciudad de Neiva. Para ello cuentan con una plataforma muy dinámica y fácil de entender que permite una comunicación más fluida con la comunidad, además de registrar y divulgar información correspondiente a los diferentes proyectos y actividades de la SDR, también cuenta con ventanales para los diversos servicios, agenda de eventos deportivos, ésta información debe ser actualizada de manera permanente.

La plataforma se constituye como una herramienta dinámica y estructurada para condensar dicha información, útil para identificar avances y retrocesos en los procesos que se monitorean a través de los indicadores definidos.

En ésta plataforma se encuentra toda la información de la SDR en cuanto a programas, proyectos, población atendida, fechas de próximos eventos, cronograma de préstamo de los escenarios deportivos, listado de los escenarios deportivos, listado actualizado de los organismos deportivos, ésta información se encuentra actualizada, pues se cuenta con un equipo de trabajo la

cual es el encargado de tener la información veraz y transparente para que la comunidad tenga conocimiento de ella.

Se evidencia cómo el desarrollo de algunos programas y proyectos se suministran sin la participación popular de sus habitantes, no teniendo en cuenta sus necesidades, dificultades, deseos, anhelos, posibilidades, ni su voz, lo cual se puede considerar un sesgo, en donde se estaría hablando de programas para los ciudadanos sin escucharlos, por falta de su difusión, la gente no tiene la oportunidad de expresar lo que quisieran en estos programas, sin embargo la calidad en atención al usuario se mide por caracterización, es decir por población atendida en cada programa.

La SDR, no desarrolla pruebas de mercado antes de lanzar los servicios, pues se crean los programas y se ejecután en la población, basados en las metas de la dependencia deportiva.

La cobertura de la población neivana con los programas no es suficiente, puesto que los recursos económicos son mínimos para el cubrimiento total de la población, sin embargo, se ha mantenido la ejecución de los programas, éstos se distribuyen de acuerdo con las comunas más vulnerables del Municipio, así, entonces donde existe más cobertura son en las comunas 6, 8, 9 y 10.

La SDR, no tiene fuerza de ventas, cuenta con un periodista quien se encarga de dar a conocer el cronograma y desarrollo de las actividades de los diferentes programas, por prensa y página web de la Alcaldía.

5.3. Financiera

La SDR, es la encargada de materializar las políticas deportivas propuestas en el Plan de Desarrollo, enfrentado desafíos de una demanda cada vez más creciente de toda la comunidad y

además el problema más común al que se enfrenta las instituciones de carácter público: los pocos y limitados recursos económicos.

La SDR, cumple con una función de beneficio social, y los bienes y servicios que adquiere y ofrece no tienen propósito de obtener rentabilidad económica, sino para satisfacer necesidades colectivas de la comunidad neivana, sus ingresos provienen de la facultad impositiva del Estado; así, el éxito o fracaso se mide por el incremento del bienestar y están sometidas a la disciplina del presupuesto.

A pesar de los recursos restringidos, los resultados de la Secretaría de Deporte y Recreación han sido buenos, ocupando el ranking como la más efectiva en ejecución presupuestal y de cumplimiento de metas, manteniéndose en su firme desempeño, sin embargo, también es cierto que la calidad del deporte dista mucho de ser excelente, pues las necesidades mínimas de los deportistas destacados no son cubiertas por la SDR, como materializar la totalidad de los beneficios a estos deportistas destacados o contar con materiales suficientes para las prácticas deportivas, problemas arrastrados desde muchas administraciones anteriores.

La SDR, cuenta con un presupuesto asignado anualmente, fundamentado para asegurar el funcionamiento y cumplimiento eficaz de cada uno de los proyectos, contemplando una línea específica para cada uno de los programas definidos como las metas.

Sin embargo, se pone a disposición un presupuesto anual pero no se rige de acuerdo a las exigencias mínimas de los programas, sino que se calcula con unos montos estimados y no con base en los programas.

La SDR, ha buscado recursos económicos para la construcción de diferentes obras deportivas como han sido con la OCAD (Órgano Colegiado de Administración y Decisión), INDERHUILA,

COLDEPORTES y ECOPETROL, logrando ejecutar aproximadamente el 21,30% del total del presupuesto asignado en obras de infraestructura importantes para el desarrollo deportivo de Neiva.

Hay escenarios deportivos que generan ingresos mediante el préstamo a instituciones externas, como el Coliseo Cubierto Álvaro Sánchez Silva, parque la rebeca y piscinas de la villa olímpica, siendo éstos insuficientes para el cubrimiento de algunas actividades o algunas obras de la dependencia, pues dichos préstamos han disminuido teniendo en cuenta que existen otros escenarios con mayor amplitud para la realización de los eventos que se hacían inicialmente en los ya relacionados, generando esto bajo movimiento e ingresos en éstos escenarios.

Se realizó la reducción en el ingreso y en el gasto aforados en el Decreto de liquidación 0667 del 20 de diciembre de 2018, de conformidad a que los recursos de Prodeporte, que fueron suspendidos por el Juzgado Tercero Administrativo Oral de Neiva, y quedó totalmente desfinanciado éste sector. Para dar cumplimiento con el eje social en los proyectos de deportes se realizó el ajuste cumpliendo con la normatividad vigente y con el plan de desarrollo NEIVA LA RAZON DE TODOS - GOBIERNO TRANSPARENTE 2016-2019.

La siguiente tabla desde el año 2016 a 31 de agosto de 2019 se evidencia el presupuesto ejecutado por cada una de las 29 metas de producto que tiene la secretaría de Deportes y Recreación:

NOMBRE DEL PROGRAMA	META DE PRODUCTO	META DE PRODUCTO
7. TODOS POR EL DEPORTE FORMATIVO	1	SOSTENER EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CEF
7. TODOS POR EL DEPORTE FORMATIVO	2	INCREMENTAR LOS CENTROS DE INICIACION Y FORMACION DEPORTIVA
7. TODOS POR EL DEPORTE FORMATIVO	3	INCREMENTAR LAS SEDES EDUCATIVAS PARTICIPANTES DE LOS JUEGOS INTERCOLEGIADOS SUPERATE
7. TODOS POR EL DEPORTE FORMATIVO	4	SOSTENER LA PARTICIPACIÓN DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LOS JUEGOS UNIVERSITARIO NIVEL MUNICIPAL
8. TODOS POR EL DEPORTE SOCIAL Y COMUNITARIO	5	INCREMENTAR LA REALIZACION DE EVENTOS PARA LA PRÁCTICA DEL DEPORTE SOCIAL COMUNITARIO
8. TODOS POR EL DEPORTE SOCIAL Y COMUNITARIO	6	CONTINUAR CON EL PROGRAMA TODOS A LAS RECREO - VÍAS
8. TODOS POR EL DEPORTE SOCIAL Y COMUNITARIO	7	CONTINUAR CON EL PROGRAMA AEROBICOS
8. TODOS POR EL DEPORTE SOCIAL Y COMUNITARIO	8	CONTINUAR CON LAS JORNADAS DE CAPACITACION A JÓVENES Y ADULTOS EN DEPORTE Y RECREACIÓN
8. TODOS POR EL DEPORTE SOCIAL Y COMUNITARIO	9	ESTRUCTURAR E IMPLEMENTAR PROGRAMAS QUE VINCULEN A LOS DIFERENTES GRUPOS POBLACIONALES EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS O RECREATIVAS
9. TODOS POR EL DEPORTE ASOCIADO	10	MANTENER EL PROGRAMA DE APOYO A CLUBES DEPORTIVOS
9. TODOS POR EL DEPORTE ASOCIADO	11	MANTENER EL PROGRAMA DE APOYO A LAS LIGAS DEPORTIVAS
9. TODOS POR EL DEPORTE ASOCIADO	12	MANTENER EL PROGRAMA DE APOYO A CLUBES DEPORTIVOS CON DISCAPACIDAD
9. TODOS POR EL DEPORTE ASOCIADO	13	MANTENER EL PROGRAMA DE APOYO A LIGAS DEPORTIVAS CON DISCAPACIDAD
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	14	CONTINUAR CON EL MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE LOS ESCENARIOS DEPORTIVOS
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	15	TERMINAR LA CONSTRUCCIÓN DE LA 1a FASE DEL ESTADIO GUILLERMO PLAZAS ALCID Y GESTIONAR LA SEGUNDA FASE, SIEMPRE Y CUANDO SE TERMINE LA PRIMERA FASE
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	16	CONSTRUIR EL PATINODROMO
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	17	GESTIONAR EL PROYECTO DE ESTUDIOS, DISEÑOS Y CONSTRUCCION DE LA PISTA DE ATLETISMO
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	18	INCREMENTAR EL N° DE POLIDEPORTIVOS CON GRAMAS SINTETICAS
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	19	ADECUAR COLISEO MENOR URDANETA
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	20	GESTIONAR EL PROYECTO DEL CENTRO DEPORTIVO DE ALTO RENDIMIENTO
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	21	INCREMENTAR EL N° DE PARQUES BIOSALUDABLES
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	22	INCREMENTAR EL N° DE CUBIERTAS EN LOS POLIDEPORTIVOS
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	23	GESTIONAR PROYECTOS PARA CONSTRUIR COLISEOS MENORES
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	24	REALIZAR LOS ESTUDIOS Y DISEÑOS PARA LA REHABILITACIÓN DE LA VILLA OLIMPICA
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	25	INCREMENTAR EL N° DE PISCINA
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	26	INCREMENTAR LA CONSTRUCCIÓN DE NUEVAS PLACAS EN ESCENARIOS DEPORTIVOS
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	27	GESTIONAR LA CONSTRUCCIÓN DEL PARQUE DEL FUTBOL
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	28	CREAR E IMPLEMENTAR LA POLÍTICA PÚBLICA DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN
10. NEIVA DEPORTIVA Y CON RECREACIÓN	29	FORTALECER EL PROCESO INSTITUCIONAL ADMINISTRATIVO Y FUNCIONAL DELA SECRETARIA DE DEPORTE Y RECREACION

fuelle: Secretaría de Deportes.

Tabla 3. Ejecución presupuestal de las metas de la Secretaría de Deportes y Recreación

Nº. DE LA META	AÑO				TOTAL
	2016	2017	2018	31/08/19	
	TOTAL EJECUTADO	TOTAL EJECUTADO	TOTAL EJECUTADO	TOTAL EJECUTADO	
1	\$180.000.000	\$215.686.666	\$269.050.000	\$181.310.000	\$846.046.666
2	\$914.449.315	\$1.042.427.789	\$1.851.693.195	\$571.350.000	\$4.379.920.299

3	\$132.099.427	\$132.641.699	\$128.962.245	\$90.000.000	\$483.703.371
4	\$13.255.092	\$27.311.308	\$50.000.000	\$63.463.112	\$154.029.512
5	\$455.030.296	\$854.410.044	\$1.593.014.275	\$510.941.467	\$3.413.396.082
6	\$80.000.000	\$93.898.334	\$167.470.375	\$113.700.000	\$455.068.709
7	\$111.100.000	\$107.350.000	\$127.492.000	\$115.116.680	\$461.058.680
8	\$15.616.062	\$10.350.000	\$40.000.000	\$	\$65.966.062
9	\$312.694.449	\$190.218.557	\$150.000.000	\$47.500.000	\$700.413.006
10	\$356.696.100,72	\$471.325.267,45	\$1.047.783.543	\$ -	\$1.875.804.911
11	\$120.914.688,86	\$151.898.699	\$328.539.718	\$ -	\$601.353.106
12	\$53.956.400	\$71.983.468	\$157.489.000	\$ -	\$283.428.868
13	\$60.479.992	\$74.389.000	\$136.572.093	\$ -	\$271.441.085
14	\$1.611.979.059	\$2.009.145.951,23	\$2.595.653.606,39	\$1.234.532.915	\$7.451.311.532
15	\$9.391.688.619	\$ -	\$ -	\$1.829.200.000	\$11.220.888.619
16	\$113.815.544	\$ -	\$ -	\$5.683.461.893,38	\$5.797.277.437
17	\$ -	\$22.372.144	\$ -	\$ -	\$22.372.144
18	\$1.305.984.695	\$1.227.618.683,21	\$ -	\$ -	\$2.533.603.378
19	\$ -	\$ -	\$472.319.197	\$ -	\$472.319.197
20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$0
21	\$1.221.494.899	\$ -	\$540.000.000	\$ -	\$1.761.494.899
22	\$1.182.807.660	\$937.390.077,50	\$188.139.430,44	\$ -	\$2.308.337.168
23	\$42.037.240	\$ -	\$ -	\$489.720.000	\$531.757.240
24	\$ -	\$ -	\$150.000.000	\$ -	\$150.000.000
25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$0
26	\$ -	\$112.985.417	\$1.064.357.374,81	\$293.776.175	\$1.471.118.967
27	\$ -	\$43.819.347	\$ -	\$ -	\$43.819.347
28	\$36.600.000	\$ -	\$ -	\$113.643.336	\$150.243.336
29	\$ -	\$ -	\$226.310.000	\$182.590.000	\$408.900.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Fuentes de financiamiento por rubros presupuestales.

SGP	RP	REGALIAS	OTRO	TOTAL
\$4.905.787.083	\$27.999.800.289	\$10.292.207.833	\$5.117.278.411	\$48.315.073.617
10,15%	57,95%	21,30%	10,59%	

Fuente: Propia

Los ingresos recibidos por la Secretaría de Deportes y Recreación en el año 2019, con respecto al año 2016 se redujeron en \$6.192.393.960. Cabe indicar que, durante el cuatrienio, el 2017 fue el año en el que menos presupuesto obtuvo la Secretaría de Deportes y Recreación para la ejecución de sus programas, no alcanzó a cubrir las actividades que se hubieren querido desarrollar, sin embargo, se cumplió con todos los programas, sacrificando personal operativo, comunidad neivana no atendida, escenarios no construidos, apoyo a organismos deportivos y deportistas e implementos deportivos entre otros.

Para ejecutar algunas obras importantes se presentaron proyectos a la OCAD, en donde se asignaron recursos de regalías por el valor de \$10.292.207.833, siendo distribuido y logrando exitosamente el cumplimiento de las metas, sin embargo, aún sin recursos se aunaron esfuerzos con otros organismos y se cumplió con el proyecto de gestionar el centro deportivo de alto rendimiento y con la construcción de la piscina, metas que no contaron con recursos económicos.

La SDR, en el año 2016 ejecutó el más alto recurso de inversión correspondiente al 36,66% del presupuesto asignado a la dependencia deportiva atendiendo las comunas más vulnerables del municipio de Neiva, el cual el 19,43% fue financiado para la terminación de la construcción del Estadio de Fútbol Guillermo Plazas Alcid, de otro lado, fue un periodo significativo ya que se instalaron 25 zonas activas, la comuna No. 1 y la comuna No. 6 se beneficiaron con el estadio de mini fútbol en grama sintética además de otras obras, generando esto, un mejoramiento de la calidad de vida de ésta población vulnerable. Además, la SDR instaló tres cubiertas metálicas en los barrios Calixto, Andes y el corregimiento El Caguan. Sectores que no contaban con escenarios adecuados para las prácticas deportivas y que la población ha disfrutado con su uso y campeonatos realizados frecuentemente.

Durante ésta vigencia se crea la Política Pública del Deporte, gestión realizada por el director técnico, dado que en años anteriores no se había generado la oportunidad ni la gestión para dejarla establecida y en funcionamiento, la SDR deja asegurado los recursos económicos para su continuidad, hasta las siguientes vigencias.

Durante el año 2017, se disminuyó la inversión con respecto al año 2016 en un 20,53%, ejecutando el 16,13% del valor total del presupuesto, destacándose la cobertura en los programas adelantados en los diferentes sectores, además de las canchas múltiples en los barrios Tejares del Sur y San Bernardo.

Durante el año 2018 el ingreso presupuestal aumentó en un 7,22%, frente al año 2017, se resalta la inversión para el apoyo a los organismos deportivos, pues en ninguna vigencia se habían visto tan bien retribuidos, generando esto, cambios contundentes en los clubes y ligas, pues la participación y realización de juegos se destacaron en el municipio, generando fluidez en el desarrollo y participación de los jóvenes y adolescentes.

Los programas comunitarios y escuelas de formación deportiva fueron altamente beneficiados, la inversión realizada fue superior a cualquier vigencia anterior. Los recursos asignados fueron suficientes para cubrir las necesidades y todas las actividades programadas para la comunidad neivana.

El presupuesto de la SDR, en la vigencia 2019 no varió, aun cuando fue reducido el ingreso de los recursos del impuesto Prodeporte. Se inyectó presupuesto a las diferentes apropiaciones de la SDR, con los cuales se dio cumplimiento a las metas planeadas para esta vigencia, resaltando la construcción del Patinódromo, obra que ha sido esperada por los deportistas dedicados a ésta disciplina.

El proyecto del coliseo menor de voleibol y la construcción del parque de fútbol, procesos que se encuentran en etapa contractual y en espera a que su ejecución se le dé inicio en el presente año. Se aclara que estos recursos ya están asegurados para que se construya en su totalidad dichas obras.

Es importante indicar que los recursos económicos no son suficientes para lo que requiere la ciudad de Neiva en cuanto a escenarios deportivos, pues la comunidad deportiva solicita más escenarios adecuados para las diferentes actividades, para mejorar los hábitos saludables, más enseñanza deportiva con profesores que cuenten con la idoneidad y experticia, pues cada vez son más los deportistas o comunidad que se dedica a la práctica del deporte y no cuentan con la totalidad de escenarios.

Como sustento de lo anteriormente indicado, se realizó una tabla con la ejecución presupuestal por año, por fuentes de financiación y por metas:

Tabla 5. Ejecución por año 2016-2019 – fuentes de financiación.

Nº. DE LA MET A DE	AÑO					AÑO					AÑO					AÑO				
	2016					2017					2018					30 AGOSTO DE 2019				
	FUENTE					FUENTE					FUENTE					FUENTE				
	SGP	RP	REGALIAS	OTRO	TOTAL	SGP	RP	REGALIAS	OTRO	TOTAL	SGP	RP	REGALIAS	OTRO	TOTAL	SGP	RP	REGALIAS	OTRO	TOTAL
1	\$180.000.000				\$180.000.000	\$215.686.666				\$215.686.666		\$269.050.000			\$269.050.000	\$34.650.000	146660000			\$181.310.000
2	\$200.000.000	\$714.449.315			\$914.449.315		\$1042.427.789,00			\$1042.427.789		\$1.051.693.195,00			\$1.051.693.195	\$144.650.000	\$426.700.000			\$571.350.000
3				\$132.099.427	\$132.099.427				\$132.641.699	\$132.641.699	\$39.512.245			\$89.450.000	\$128.962.245				90000000	\$90.000.000
4	\$13.255.092				\$13.255.092	\$27.311.308				\$27.311.308	\$50.000.000				\$50.000.000	63463112				\$63.463.112
5	\$88.311.630	\$366.718.666			\$455.030.296	\$184.107.570	\$670.302.474			\$854.410.044	\$311.076.239,82	\$1.281.938.035,18			\$1.593.014.275	\$490.000.000	20941467			\$510.941.467
6	\$50.000.000	\$30.000.000			\$80.000.000	\$93.898.334				\$93.898.334	\$167.470.375				\$167.470.375	\$113.700.000				\$113.700.000
7	\$111.100.000				\$111.100.000	\$91.800.000	\$15.550.000			\$107.350.000	\$127.492.000				\$127.492.000		\$115.116.680			\$115.116.680
8		\$15.616.062			\$15.616.062	\$10.350.000				\$10.350.000	\$40.000.000				\$40.000.000					\$
9	\$150.383.667	\$162.310.782			\$312.694.449	\$52.091.890	\$138.126.667			\$190.218.557	\$150.000.000				\$150.000.000		\$47.500.000			\$47.500.000
10		\$356.696.100,72			\$356.696.100,72		\$471.325.267,45			\$471.325.267,45		\$1047.783.543			\$1047.783.543					\$
11		\$120.914.688,86			\$120.914.688,86		\$151.898.699			\$151.898.699		\$328.539.718			\$328.539.718					\$
12		\$53.956.400			\$53.956.400		\$71.983.468			\$71.983.468		\$157.489.000			\$157.489.000					\$
13		\$60.479.992			\$60.479.992		\$74.389.000			\$74.389.000		\$136.572.093			\$136.572.093					\$
14		\$1.611.979.059			\$1.611.979.059		\$2.009.145.951,23			\$2.009.145.951,23	\$15.619.874,18	\$2.355.982.543,22		\$224.051.188,99	\$2.595.653.606		\$1.234.532.915			\$1.234.532.915
15	\$1574.244.236,26	\$133.058.151,67	\$3.527.302.947,59	\$4.157.083.283,48	\$9.391.688.619					\$	0	0	0	0	\$0		\$1.829.200.000			\$1.829.200.000
16	\$9.015.540	\$4.800.000		\$100.000.000	\$113.815.540					\$					\$0		\$5.431.509.080,38		\$191.952.813	\$5.683.461.893,38
17	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-		\$22.372.144			\$22.372.144	\$-	\$-	\$-	\$-	\$0					\$-
18	\$-	\$-	\$1.305.984.695	\$-	\$1.305.984.695		\$272.466.807,82	\$955.151.875,39		\$1.227.618.683,21	\$-	\$-	\$-	\$-	\$0					\$-
19	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-					\$-		\$472.319.197			\$472.319.197					\$-
20	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-					\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$0					\$-
21			\$1.221.494.899		\$1.221.494.899					\$-		\$540.000.000			\$540.000.000					\$-
22			\$1.182.807.660		\$1.182.807.660			\$937.390.077,50		\$937.390.077,50		\$188.139.430,44			\$188.139.430					\$-
23	\$-	\$42.037.240	\$-		\$42.037.240					\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$0			\$489.720.000		\$489.720.000
24	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-					\$-		\$150.000.000			\$150.000.000					\$-
25	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-					\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$0					\$-
26	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$69.997.304	\$42.988.113			\$112.985.417		\$392.001.695,81	\$672.355.679,00		\$1.064.357.375		\$293.776.175			\$293.776.175
27	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-		\$43.819.347			\$43.819.347,00	\$-	\$-	\$-	\$-	\$0					\$-
28	\$36.600.000				\$36.600.000					\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$0		\$113.643.336			\$113.643.336
29					\$-					\$-		\$226.310.000			\$226.310.000		\$182.590.000			\$182.590.000

Fuente: Secretaría de Deportes y Recreación

5.4. Producción

Las oficinas de la SDR, se encuentran ubicadas en el complejo deportivo del Coliseo Cubierto Álvaro Sánchez Silva, rodeado por el edificio de las piscinas de la Villa olímpica y por el batallón de artillería Tenerife. Cuenta con un ambiente adecuado para laborar, sin embargo, la distancia entre las oficinas y el edificio municipal hace dispendioso para el ciudadano la radicación de algún oficio, como también el desplazamiento del personal de la oficina, para el seguimiento a los procesos que en su momento se encuentran en la oficina de contratación en su etapa precontractual.

Aunque la SDR, cuenta con equipos de cómputo, impresoras y escáner para su operación básica asociada a la actividad de los servicios, éstos no cuentan con la capacidad suficiente para el almacenamiento y gestión de información, de manera que los archivos de documentación de clientes, se deben conservar en físico y no digital como técnicamente debería ser. Por otro lado, la SDR, carece de herramientas tecnológicas importantes como software de administración de clientes, lo cual sería de gran ayuda para elevar su capacidad comercial, en el momento los registros se hacen de manera manual y apoyados solamente en el excel o los formatos establecidos para la caracterización de la población atendida.

Los programas deportivos y la producción de equipos deportivos generan empleos y permiten desarrollar aptitudes, éstos son los clubes, ligas, clubes en situación de discapacidad y ligas en situación de discapacidad.

Así, conforme los registros que se suministran por parte del equipo de deporte asociado, se han constituido aproximadamente 190 clubes deportivos, a la fecha se encuentran con el reconocimiento deportivo vigente, distribuidos así:

Tabla 6. Clubes con reconocimiento deportivo vigente

MODALIDAD	No DE CLUBES	MODALIDAD	No DE CLUBES
Fútbol	55 clubes	Instituciones Educativas oficiales y no oficiales	18 clubes
De varias modalidades	13 clubes.	Motociclismo	3 clubes
Baloncesto	5 clubes	De personas en situación de discapacidad	9 clubes
Tenis de Mesa y Campo	6 clubes	Natación	5 clubes
Patinaje	6 clubes	Tejo	6 clubes
Universidades	3 clubes	Corregimientos	7 clubes
Karate	3 clubes	Ciclismo	9 clubes
Ajedrez	4 clubes	Gimnasia	2 clubes
Últimate	3 clubes	Actividades Subacuáticas	2 clubes
Billar	1 club	Voleibol	5 clubes
Rugby	1 club	hapkido	1 club
Judo	2 clubes	Taekwondo	3 clubes
Kartismo	2 club	Fútbol de Salón	7 clubes
Tiro	1 club	Automovilismo	1 club
Lucha	1 club	Balonmano	1 club
Porras	1 club	Triatlón	2 club
Atletismo	1 club	Boxeo	1 club

Fuente: Secretaría de Deportes y Recreación

La constitución de éstos organismos deportivos por parte de los dirigentes deportivos, se ha generado por la necesidad de reorganizar grupos de adolescentes o niños para que practiquen alguna disciplina deportiva, o como forma de participación de sus asociados y deportistas generando un espacio de integración y calidad de vida, evidenciando cómo el deporte es una estrategia para la construcción del tejido social y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Algunos clubes deportivos, no cuentan con cronogramas deportivos ni libros de contabilidad, dejando al incierto los movimientos financieros de los mismos. Son necesarias las capacitaciones para el manejo administrativo de los organismos deportivos, además del apoyo económico para el desarrollo de sus actividades.

5.5. Investigación y desarrollo.

En la SDR, la carencia de procesos de investigación científica que soporte los programas y proyectos que se desarrollan, ha sido deficiente. Sin embargo, bajo la problemática de la carencia en esta investigación la SDR creó la Política Pública del Deporte mediante Acuerdo No.007 de 2018, siendo evidente para los programas y proyectos el desarrollo en la proyección de la educación física, recreación y deporte, en donde la voz y el diálogo entre los diferentes actores y gremios relacionados con los temas, son los protagonistas de las propuestas, estrategias, proyectos y programas encaminados al desarrollo de la población neivana. (Política Pública del Deporte).

En la actualidad la SDR, cuenta con un equipo de trabajo compuesto por 4 profesionales dirigidos por la Universidad Surcolombiana mediante un contrato interadministrativo, quienes se encargan de actualizar la información en la plataforma del Observatorio del Deporte, la Educación Física, la Recreación y la Actividad Física. Evalúan permanentemente las acciones tomadas en la política del deporte a nivel municipal, recopilan, comparten con expertos y difunden a nivel general información relacionada con los programas establecidos en la política pública para la educación física, la actividad física, el deporte y la recreación en la ciudad de Neiva.

Tabla 7. Observatorio del deporte

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Crear el observatorio del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física en el municipio de Neiva.	Dinamizar el funcionamiento y operatividad del observatorio.	Reglamentar la conformación del comité y operatividad del observatorio.
		Crear y mantener actualizada una plataforma tecnológica a través de la cual se dé cuenta de los proyectos y actividades

		que desarrolle la Secretaría del deporte y recreación de Neiva.
		Realizar evaluaciones periódicas y anuales sobre los proyectos y actividades que en deporte, recreación, Educación Física se desarrollan.

Fuente: Secretaría de Deporte y Recreación

Tabla 8. Campos de acción de la política pública del deporte, la recreación y la educación física para Neiva

  				
CAMPOS DE ACCIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DEL DEPORTE, LA RECREACIÓN Y LA EDUCACIÓN FÍSICA PARA EL MUNICIPIO DE NEIVA ACUERDO 007 DEL 2018				
No.	NOMBRE	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RELACIÓN DE PROYECTOS 2016 - 2019
1	DEPORTE	1. Promover la práctica del Deporte Escolar, Social Comunitario y Asociado	Crear y sostener los Centros de Iniciación y Formación.	• Centro de iniciación y Formación deportiva. • Juegos Supérate. • Juegos Universitarios. • Juegos comunitarios. • "Todos a jugar." Urbano y Rural. • Clubes.
			Desarrollar los juegos del sector educativo.	
			Fomentar la organización y la participación del deporte social comunitario.	
			Fortalecer la paz y la convivencia a través de la práctica del deporte social comunitario.	
			Asesorar y supervisar la conformación y sostenibilidad de los clubes deportivos.	
	EDUCACIÓN FÍSICA ESCOLAR	2. Fortalecer el deporte universitario como estrategia de procesos formativos y detección de talentos deportivos.	Desarrollar los juegos del sector universitario.	• Centros de Educación física. • Dejando Huellitas.
	RECREACIÓN	PARÁGRAFO: Integrar la recreación y las actividades para el buen uso del tiempo libre.	Desarrollar proyectos de fomento a la recreación en diferentes grupos etarios.	• "Si se puede" • Jóvenes la Razón del Futuro. • Con Todas mis canas. • Actívale Mujer.

CAMPOS DE ACCIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DEL DEPORTE, LA RECREACIÓN Y LA EDUCACIÓN FÍSICA PARA EL MUNICIPIO DE NEIVA ACUERDO 007 DEL 2018				
No.	NOMBRE	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RELACIÓN DE PROYECTOS 2016 - 2019
2	ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD.	1. Promover la actividad física y salud cotidiana como una opción válida para crear estilos de vida saludable en la población neivana.	Adelantar procesos formativos en aspectos como el ejercicio y actividad física y en la intensión de ser físicamente activo.	• Todos a Movernos. • Conciencia en Movimiento. • Recreo vías. • Muévete al Parque.
		2. Promover estrategias que fomenten la actividad física segura y estimular la caminata y el uso de medios alternativos de transporte.	Ubicar señales y desarrollar campañas que actúen como recordatorio para promover la caminata y el medio de usos alternativos de transporte.	
3	INFRAESTRUCTURA PARA EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN.	1. Adecuar, recuperar y mantener los escenarios e infraestructura existentes, para la práctica del deporte y la recreación en el Municipio de Neiva.	Elaborar permanentemente diagnósticos sobre el estado y uso de los escenarios deportivos.	• Mantenimiento de escenarios deportivos. • Infraestructura deportiva.
		2. Construir nuevos escenarios tanto en el área urbana como rural que promueva la práctica del deporte y la recreación en el Municipio de Neiva.	Construir nuevos escenarios tanto en la zona rural como urbana.	

CAMPOS DE ACCIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DEL DEPORTE, LA RECREACIÓN Y LA EDUCACIÓN FÍSICA PARA EL MUNICIPIO DE NEIVA ACUERDO 007 DEL 2018				
No.	NOMBRE	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RELACIÓN DE PROYECTOS 2016 - 2019
4	OBSERVATORIO DEL DEPORTE.	1. OBJETIVO: Crear el Observatorio del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física en el Municipio de Neiva.	Dinamizar el funcionamiento y operatividad del observatorio.	• Creación y Actualización del aplicativo web. • Diseño e implementación de cartillas Didácticas de la Política Pública. • Construcción de base de datos de clubes del municipio de Neiva
			Crear la plataforma que se constituye como una herramienta dinámica y estructurada para condensar dicha información, útil para identificar avances y retrocesos en los procesos que se monitorean a través de los indicadores definidos.	
5	PLAN DE ESTÍMULOS A DEPORTISTAS, DIRIGENTES DEPORTIVOS Y ENTRENADORES NEIVANOS.		Es un reconocimiento que hace el Municipio de Neiva a la labor realizada por nuestros deportistas, dirigentes deportivos y entrenadores en procura de enaltecer el nombre de la región, de conformidad con lo establecido en la Ley 181 de 1995 y demás normas que la modifiquen o complementen como estímulo a los buenos resultados en competencias de índole Municipal, Departamental, Nacional e Internacional, en nombre de Neiva, Huila y Colombia.	

Fuente: Secretaría de Deportes y Recreación.

5.6. Listado de factores de impacto del micro-entorno

Con base en el análisis anterior, se enlistan los factores de mayor impacto, generados desde el interior de la entidad, calificados como fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

1. Efectividad: La Secretaría de Deportes y Recreación es una de las mejores en ejecución y gestión presupuestal y administrativa, por la efectividad y cumplimiento del plan de acción.
2. Buen ambiente de trabajo y sentido de pertenencia dentro de la dependencia.
3. Se cuenta con un código de ética que el personal acata conforme los lineamientos establecidos.
4. La organización cuenta con control presupuestal de calidad en los servicios y de infraestructura deportiva, que se nutre después de la ejecución, con el análisis y el plan de mejoras que realiza el personal.
5. La Secretaría cuenta con una plataforma para registrar y divulgar información sobre los diferentes proyectos y actividades de la Secretaría Deportiva, actualizada de manera permanente. Ésta, se constituye como una herramienta dinámica y estructurada para condensar la información y muy útil para identificar avances y retrocesos en los procesos que se monitorean a través de los indicadores definidos.
6. A pesar de tener recursos insuficientes, se ha mantenido la ejecución de los programas, distribuyéndose a las comunas más vulnerables del Municipio.

7. Los programas deportivos y la producción de equipos deportivos generan empleos y permiten desarrollar aptitudes, éstos son los clubes, ligas, clubes en situación de discapacidad y ligas en situación de discapacidad
8. Existe el Observatorio del Deporte, la educación física, la recreación y la actividad física, el cual consiste en evaluar permanentemente las acciones tomadas en la política del deporte a nivel municipal.

Debilidades:

1. Continuidad de los procesos, debido a la falta de estabilidad que genera el tener más del 90% del personal por contratos de prestación de servicios.
2. Beneficios inequitativos: las capacitaciones y cumplimiento en el pago de salarios y las políticas de bienestar institucional solo cubre al personal de planta, que es una minoría en la Secretaría.
3. Algunos programas para los ciudadanos, se desarrollan sin escuchar a los ciudadanos, por falta de su difusión, la comunidad no tiene la oportunidad de expresar lo que quisieran en estos.
4. No se hacen estudios de mercado antes de lanzar servicios a la comunidad, centrándose en las metas de la dependencia y no en las necesidades y deseos de la comunidad a impactar.
5. La cobertura de la población neivana con los programas no es suficiente, puesto que los recursos económicos son mínimos para el cubrimiento total de la población.
6. La dependencia no cuenta con estrategias de comunicación y difusión efectivas, estudiadas y planeadas.

7. Se suspendió a partir de este año el impuesto al deporte municipal, dejando muchos de los proyectos desfinanciados.
8. La ubicación descentralizada de la Secretaría genera inconvenientes a la hora de realizar seguimientos y labores administrativas que se llevan a cabo en la Sede Central.
9. La dependencia carece de herramientas tecnológicas importantes como software de administración de clientes, lo cual sería de gran ayuda para elevar su capacidad comercial.
10. Los procesos de investigación científica que soportan los programas y proyectos que se desarrollan, ha sido deficiente.

Capítulo 6. Análisis del sector externo

6.1. Análisis sociocultural

Una de las megatendencias mundiales, tiene que ver con el desgaste que sufre el planeta. En una entrevista, Igor Collazos, consultor en inteligencia estratégica, revela para Sputniknews:

Hay varios escenarios que se están manejando en términos demográficos, climáticos y tecnológicos que pueden afectar el futuro del planeta y la viabilidad de los estados y las sociedades. Lo que más preocupa es el cambio climático, relacionado directamente con la producción de alimentos. Se prevé una severa crisis alimentaria en regiones subtropicales producto de la desertificación y las inundaciones. Uno de los más afectados es el sureste asiático, que son los grandes productores de arroz y cereales. Incluso en EEUU, en las zonas agrícolas del sur (Negrón, 2018).

De acuerdo al experto, las grandes migraciones y la súper urbanización de ciudades, lleva a una de las megatendencias mundiales, como lo es la economía circular o verde.

Hay cambios generacionales que tienen que ver con modos de pensar y reinterpretar el consumo. En esta nueva ola de proteccionismo con el planeta, han aparecido, cada vez con más fuerza, grupos sociales con demandas crecientes, como los hípsters, que tienen patrones de vida y consumo que apuntan a esta economía circular.

Esta generación de hípsters ahora tiene 25 años, pero dentro de poco (5 a 10 años) serán el segmento solvente de la economía. Un hípster o una persona sensibilizada con los asuntos de vida sana y ecología, pudiese exigir que los productos que comprara hayan sido hechos cumpliendo con estrictas pautas de protección ambiental.

Esta tendencia lleva a otra, que cambiará el modelo que ha operado en los últimos siglos, que nos lleva de pasar de una economía basada en el uso intensivo de materia prima a una economía basada en el uso intensivo de conocimiento e información. Esto tiene expresiones muy claras como la customización, donde los productos no se producen en masa, sino adaptados a las necesidades del consumidor, con gran valor agregado.

Se avecina un cambio de época que va a subvertir todas las relaciones a escala global. Vendrá un cambio generacional y los consumidores tendrán patrones de vida distintas a la actual, que implican una tendencia por un estilo más saludable, no solo en producción que sea ambientalmente amigable y sostenible, sino en la forma de vida personal.

Un claro ejemplo de lo anterior, es el desplazamiento de los límites de vejez. A medida que las personas viven más y se cuidan mejor, los consumidores mayores se sienten y quieren ser tratados como si fueran más jóvenes y la expectativa de vida va migrando a una edad más avanzada.

La OMS explica que la falta de actividad física es el cuarto factor de riesgo de mortalidad a nivel mundial. Es por esto que la tendencia de una vida más saludable, se da en todas las esferas sociales. Así, se observa cómo crece el consumo de productos saludables: orgánicos, de proteínas, ecológicos o de comida funcional que suponen una alternativa más saludable a lo que ya existe, eliminando grasas o azúcares añadidos.

También se incorpora al nuevo estilo de vida, tendencias como el *realfood* o el estilo de vida *fitness*, protagonizado con más fuerza ahora por las mujeres que por los hombres.

Sobre tendencias en el mundo fitness gana fuerza los entrenamientos en grupo. En este sentido, seguirá cobrando protagonismo el *crossfit*. Sin embargo, la práctica deportiva tiende a

salir del gimnasio. Deportes como el yoga seguirán ganando adeptos en 2020, junto con el fitness funcional y el “tecnológico”. Los aparatos como los smartwatches o las pulseras *fitbit* serán imprescindibles para la medición de resultados fuera del gimnasio.

El estilo de vida deportivo, que ha tomado gran auge, ya no se restringe a los grupos tradicionales (fisiculturistas y atletas de alto nivel), sino que se ha expandido a un grupo más amplio de consumidores, a través de las redes sociales y el *crowdculture*¹, consiguiendo cada vez más adeptos y seguidores enfocados en fitness y tendencias saludables, como es el caso del *running*, *el yoga* y *crossfit*, entre otros.

6.2. Análisis demográfico y geográfico

La ciudad de Neiva es la capital del departamento de Huila. Se encuentra ubicada a 442 metros sobre el nivel del mar, su temperatura promedio es de 32 °C.

El municipio está dividido en ocho corregimientos rurales: Guacirco, Fortalecillas, Caguán, Aipecito, Chapinero, San Luis, Vegalarga y río las Ceibas y el área urbana (cabecera municipal)

Los corregimientos con mayor superficie dentro del municipio son: Río de las Ceibas y San Luis. Pese a lo anterior, los corregimientos más poblados son Vegalarga y Fortalecillas (IDOM Ingeniería y Consultoría S.A.U, 2016).

La población total del municipio (urbana y rural) en la actualidad es de 349.030 habitantes (según proyecciones del DANE) de los cuales 328.088, equivalente al 94%, se localizan en la

¹ Crowdculture: un término acuñado por Douglas Holt que hace referencia a un grupo de nativos digitales ansiosos de compartir experiencias y actividades con amigos y conocidos que poseen ideas similares. Fuente: <https://blog.euromonitor.com/nutricion-deportiva>

zona urbana y 20.942 habitantes en zona rural, equivalente al 6% del total de la población (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018).

Con estos datos se obtiene una densidad bruta total de 106,06 hab/ha (población total DANE/huella total IDOM), según las proyecciones para 2016. En el área urbana de Neiva, la densidad supera los 114 habitantes por hectárea, dato imprescindible a la hora de conocer el impacto social y beneficio de comunidades, sobre todo las que se encuentran en situación de vulnerabilidad (IDOM Ingeniería y Consultoría S.A.U, 2016).

Dentro del perímetro urbano de Neiva, la división administrativa territorial corresponde a las comunas. Estas comunas fueron creadas mediante Acuerdo 022 del 08 de junio de 1995 y sus límites fueron modificados mediante Acuerdo 026 de 2009. Las comunas no son homogéneas en cuanto a superficie y población. Como se evidencia en la tabla 9, las comunas con más densidad poblacional son la 1, 6 y 10.

Tabla 9. Divisiones Administrativas

Comuna	Área ha-2015	Porcentaje	Habitantes 2015	Porcentaje
1	473,51	11%	48.885	14%
2	408,80	10%	35.530	10%
3	210,92	5%	26.026	7%
4	246,96	6%	24.910	7%
5	506,50	12%	40.533	11%
6	949,57	22%	54.285	15%
7	278,33	7%	23.722	7%
8	229,56	5%	38.482	11%
9	387,71	9%	29.302	8%
10	532,41	13%	38.307	11%
TOTAL	4.224,28	100%	359.982	100%

Fuente: Datos de población del documento de revisión del POT

Población

Las proyecciones desarrolladas por el DANE (2005) siguen tasas de crecimiento anuales modestas y crecientes, generando una estimativa de población actual de 349.030 habitantes.

Tabla 10. Población de Neiva, según censos y proyecciones DANE

AÑO	POBLACIÓN TOTAL	FUENTE
2005	316.033	CENSO DEL DANE 2005
2006	319.239	PROYECCION DEL DANE
2007	322.180	
2008	325.060	
2009	327.840	
2010	330.487	
2011	333.116	
2012	335.578	
2013	337.943	
2014	340.140	
2015	342.221	
2016	344.130	
2017	345.911	
2018	347.501	
2019	349.030	
2020	350.457	

Fuente: DANE, censo población 2005.

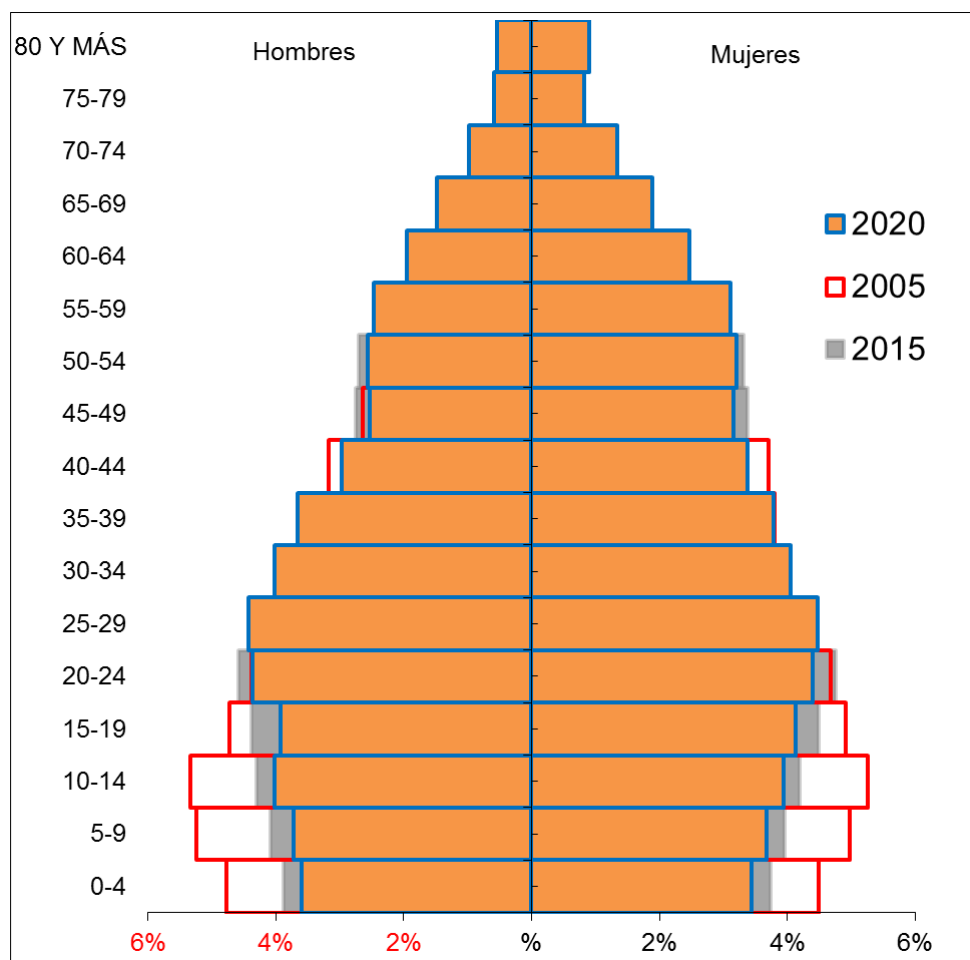
Tabla 11. Población por grupo de edad.

Ciclo vital	2005		2015		2020	
	Número absoluto	Frecuencia relativa	Número absoluto	Frecuencia relativa	Número absoluto	Frecuencia relativa
Primera infancia (0 a 5 años)	35507	11,2	31466	9,2	29699	8,5
Infancia (6 a 11 años)	39547	12,5	33618	9,8	31948	9,1
Adolescencia (12 a 18 años)	44516	14,1	41765	12,2	39308	11,2
Juventud (14 a 26 años)	76040	24,1	80344	23,5	77194	22,0
Adultez (27 a 59 años)	135126	42,8	159321	46,6	167506	47,8
Persona mayor (60 años y más)	26721	8,5	37776	11,0	45388	13,0
Total	315.999	100,0	342.117	100,00	350.388	100,0

Fuente: Proyecciones, DANE censo población 2005

Se observa la dinámica poblacional el cual refleja una amplia población en edades de 27 a 59 años, asemejando una población activa económicamente.

Tabla 12. Pirámide poblacional de Neiva 2005-2015-2020



Fuente: Base de datos DANE 2005-2020

En cuanto al índice de vejez y de envejecimiento, que se detalla en la tabla 12, en Neiva, para el primero, la relación entre las personas mayores de 65 años y la población total era de 7,2 por cada 100 en el año 2015 y se estima que para 2020 sea de 9 por cada 100. En el segundo índice, la cantidad de personas adultas mayores por cada 100 niños y jóvenes, para el año 2015 fue de 30 y se proyecta que para el 2020 sea de 38.

Tabla 13. Otros indicadores de estructura demográfica en el municipio de Neiva.

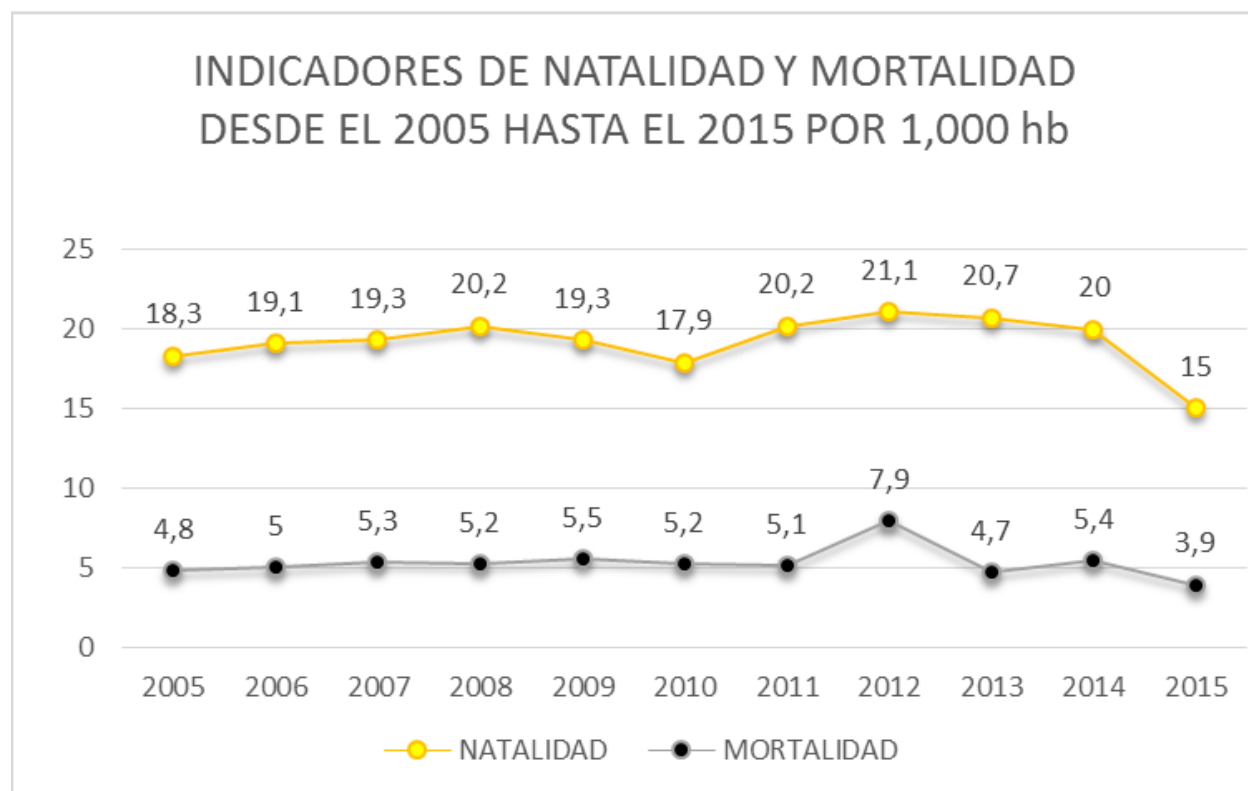
Índice Demográfico	Año		
	2005	2015	2020
Población total	315.999	342.117	350.388
Población Masculina	151.568	163.680	167.583
Población femenina	164.431	178.437	182.805
Relación hombres: mujer	92,18	91,73	92
Razón niños :mujer	33	27	26
Índice de infancia	30	24	22
Índice de juventud	27	27	26
Índice de vejez	6	7	9
Índice de envejecimiento	20	30	38
Índice demográfico de dependencia	56,21	45,83	44,80
Índice de dependencia infantil	46,98	35,25	33,72
Índice de dependencia mayores	9,23	10,57	12,35
Índice de Friz	148,66	122,43	110,61

Fuente: Proyección poblacional DANE 2005-2020

Dinámica demográfica

Tasa Bruta de Natalidad: La tasa bruta de natalidad en el municipio de Neiva para el periodo comprendido entre el 2005 y el 2014, presenta un comportamiento estable, mostrando un leve descenso en este indicador para el año 2015, revelando el periodo de transición que presenta la población Neivana en cuanto al grupo familiar.

Tasa Bruta de Mortalidad: La tasa bruta de mortalidad ha variado desde el 2005 con un 4,81 a un 3.9 en el 2015, lo cual refleja reducción de eventos de mortalidad acorde a la población general, debido quizás a reducción de muertes violentas.

Tabla 14. Indicadores de natalidad y mortalidad

Fuente: Base de Datos DANE 2015.

6.3. Análisis económico

La situación de la economía actual, representa un desafío para los análisis y proyecciones estratégicas. Muchos países exportadores de productos básicos, en particular los exportadores de combustible, se recuperan gradualmente, aunque siguen expuestos a la volatilidad de los precios internacionales. Los efectos de la brusca caída de los mercados de productos básicos en 2014 – 2015, también siguen afectando la balanza fiscal y la balanza de pagos y esa caída también trajo consigo un aumento del nivel de la deuda de esos países, dentro de los que se incluye Colombia.

A primera vista, puede parecer que el crecimiento económico mundial va firme, pero está encubriendo riesgos y desequilibrios que no salen a la superficie (ANDI, 2018).

Las cifras que se publican ocultan las fragilidades y los reveses de muchas economías en desarrollo y el ritmo desigual del progreso económico en todo el mundo. Si bien las perspectivas económicas a nivel mundial han mejorado en los dos últimos años, en varios países en desarrollo de envergadura. Se ha producido una disminución de los ingresos per cápita. Se prevén nuevas disminuciones o un débil crecimiento del ingreso per cápita en 2019 en África Central, Meridional y Occidental, Asia Occidental y América Latina y el Caribe, donde reside casi una cuarta parte de la población mundial que vive en la pobreza extrema (ANDI, 2018).

Incluso, en los lugares en que el crecimiento per cápita es fuerte, suele estar impulsado por las regiones industriales centrales y no incluye a las zonas periféricas y rurales. Si bien las tasas de desempleo se encuentran en su punto más bajo de la historia en varias economías desarrolladas, para muchas personas, en particular de bajos ingresos, el crecimiento de su ingreso disponible en el último decenio ha sido mínimo o inexistente. Más de la mitad de la población mundial no tiene acceso a la protección social, lo que perpetúa el alto nivel de actividades de subsistencia. Estos desequilibrios alejan aún más el logro de los objetivos de erradicar la pobreza y crear empleos decentes para todos. El crecimiento insuficiente de los ingresos también plantea riesgos para el logro de muchos de los demás Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya que los países deben hacer grandes esfuerzos para eliminar los obstáculos al desarrollo de la infraestructura, mejorar la salud, mejorar el capital humano y ampliar las oportunidades (ANDI, 2018).

Muchas de las economías en desarrollo que están quedando rezagadas, dependen en gran medida de los productos básicos, tanto en los ingresos de exportaciones como en la financiación para los gastos fiscales. La combinación de una alta volatilidad de los ingresos fiscales y de

exportación a menudo se traduce en grandes oscilaciones de la actividad económica y en tasas de crecimiento más bajas a largo plazo. Estos efectos se agravan en los países con una gobernanza deficiente y una calidad institucional deficiente, donde la falta de diversificación puede representar una barrera para el desarrollo socioeconómico. Entre los países que no han registrado un crecimiento significativo y cuyas economías dependen de los productos básicos, muchos también están sumidos en conflictos armados o en los últimos decenios han debido enfrentar disturbios civiles e inestabilidad (Naciones Unidas, 2018).

6.3.1. Colombia

La situación económica colombiana no representa una ventaja competitiva en ningún plan estratégico, pues a pesar de venir de un 2017 en proyección positiva y con entradas extranjeras en inversión por la tranquilidad y seguridad que se generó a raíz del acuerdo de paz, el 2019 ha tenido una economía con crecimientos tímidos, el índice de desempleo más alto de los últimos 5 años, y un alza del dólar que golpea directamente en la canasta familiar.

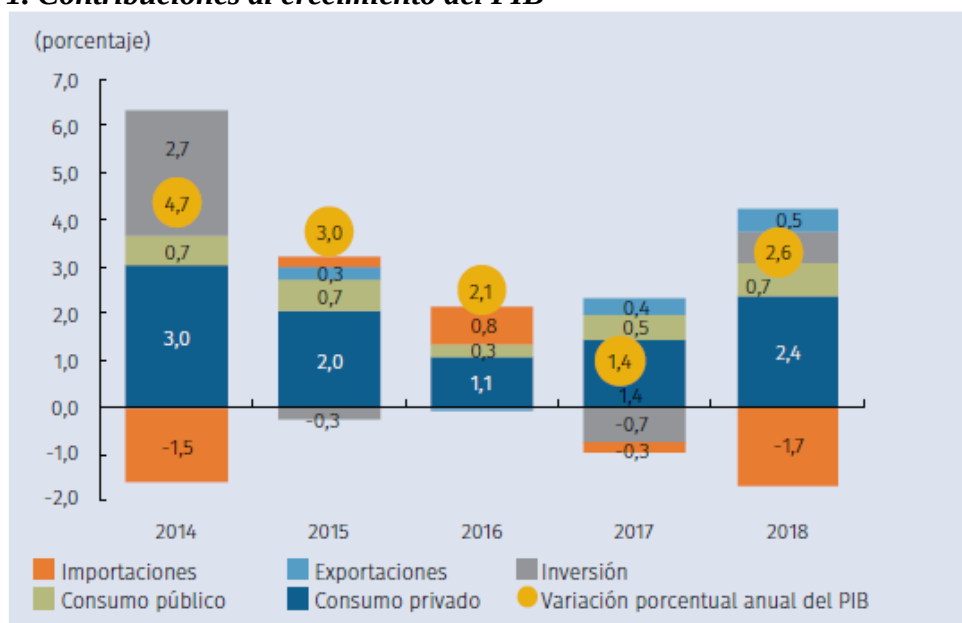
Ante el moderado crecimiento del primer semestre, los analistas y expertos económicos siguen reduciendo las expectativas frente al repunte de este año. Esta vez, se trata del equipo de Investigaciones Económicas del Grupo Bancolombia que redujo su estimación de PIB para este año en 0,3 puntos porcentuales y ahora espera un crecimiento de la economía del 2,9% en 2019 (Naciones Unidas, 2018).

La principal razón de la reducción en las expectativas es la desaceleración en el consumo privado ante la baja confianza del consumidor y el aumento del desempleo. Según Bancolombia, después de expandirse 4% en el primer trimestre, el consumo privado crecerá 3,3% en todo el año. Si bien el consumo público y la inversión tendrán variaciones un poco menos acentuadas

seguirán siendo los principales “jalonadores” de la actividad, con un crecimiento del 4,6% y 4,3%, respectivamente (Portafolio, 2019).

El consumo público representa alrededor del 15% del producto interno bruto (PIB) y en los últimos años su dinámica ha explicado cerca del 24% del crecimiento total de la economía.

Ilustración 1. Contribuciones al crecimiento del PIB



Fuente: DANE

En las cuentas nacionales, el consumo público refleja, principalmente, las remuneraciones salariales, el consumo intermedio y el consumo de capital fijo que realizan, entre otros, el Gobierno Nacional Central (GNC) y los gobiernos departamentales y municipales (Portafolio, 2019).

El bajo crecimiento del consumo público fue acorde con la dinámica observada en la ejecución del presupuesto general de la nación (PGN) de 2019. Al cierre del primer trimestre dicha ejecución (22%) estuvo 13 puntos porcentuales, por debajo del promedio de los últimos cinco años (35%). Al final de junio la ejecución presupuestal se mantuvo en niveles

históricamente bajos (38% versus 54% del promedio entre 2014 y 2018). A su vez, esto ha coincidido con un incremento significativo de los depósitos del Gobierno Nacional en el Banco de la República durante lo corrido del año, que al cierre de junio alcanzaron su máximo de COP 39,5 billones.

Por otro lado, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) de la firma de estudios económicos Fedesarrollo cayó a un 6,3% en el sexto mes del año, más que la baja de 5% que marcó en mayo y que la variación positiva de 15,5% que reportó en junio del año pasado.

El indicador recoge las expectativas de los hogares a un año, así como la percepción de los consumidores acerca de la situación económica actual.

En lo que corresponde al consumo privado, el informe de BBVA Research (Portafolio, 2019) prevé que crecerá ligeramente por debajo de la cifra de 2018, tanto en 2019 como en 2020. Los expertos creen que este comportamiento obedece al deterioro que viene registrando el mercado laboral, el cual se confirmó a lo largo del año, considerado como la principal limitante para el comportamiento del consumo privado.

Además, el mercado laboral parece ser una de las causas más importantes para que la confianza de los hogares se mantenga negativa, además de las bajas disposiciones de compra que se tienen en varios grupos de bienes durables y en vivienda.

En el primer trimestre de 2019, la economía colombiana registró una tasa de crecimiento de 2,8%, lo que representa un aumento de 0,8 puntos porcentuales, relativo al crecimiento observado en el mismo periodo de 2018. Si bien este resultado se destacó por haber sido el mejor primer trimestre desde 2014, se ubicó por debajo de las expectativas del mercado (3,0%) y del

Banco de la República (3,2%), y refleja el lento proceso de recuperación que ha experimentado la economía colombiana.

El menor dinamismo de la demanda interna frente al primer trimestre de 2018 se explica por un menor ritmo de ejecución del consumo público, dinámica que contrastó con el buen desempeño observado en el consumo privado y la formación bruta de capital. Entre tanto, sorprendió la aceleración de las compras al exterior frente al crecimiento registrado el mismo trimestre de 2018, lo cual restó de forma considerable al crecimiento económico.

6.3.2. Neiva

Neiva es considerada una de las ciudades del suroccidente colombiano más dinámica. Su economía se basa principalmente en el desarrollo agrícola, ganadero, comercial y minero.

El modelo de ciudad planteada por el Plan de Ordenamiento Territorial vigente, se define como una ciudad compacta y multipolar. Para llevar a cabo un diagnóstico socioeconómico es importante entender la distribución de la población dentro del territorio con el fin de identificar qué zonas geográficas específicas se encuentran rezagadas en términos socioeconómicos y por ende hacia donde se deberá orientar el gasto público en la búsqueda de una ciudad más equitativa, incluyente y justa y acorde con el modelo de ciudad planteando por el POT.

Recaudo de impuestos

En el último año, la Alcaldía de Neiva dejó de recaudar cerca de \$139.831 millones de pesos de impuestos, especialmente predial, industria y comercio y recaudos por multas de tránsito. Las bajas metas lo demuestran, concluyó el contralor de Neiva, al presentar el análisis de las cifras del año pasado (La Nación, 2018).

El valor total del recaudo por recuperación de la cartera en la vigencia 2017 fue de 7.161 millones de pesos, presentando una disminución del recaudo con relación a la vigencia 2016 de

859 millones de pesos, lo que significa, según el contralor, “una ineficiente gestión de cobro”, incumpliendo con el Reglamento Interno del Recaudo de Cartera.

“La mayor deficiencia en el recaudo de la cartera, radica en que las bases de datos de los impuestos no se encuentran debidamente depuradas, y al desconocimiento de las acciones de cobro a realizar, conforme al procedimiento tributario, permitiendo que las posibilidades de gestión sean mínimas”, reportó la Contraloría (La Nación, 2018).

El tema generó una dura controversia con el equipo económico que le salió al paso a los cuestionamientos y hallazgos encontrados durante la auditoría. El informe por el examen de las cifras, enriquece sin duda, el debate en momentos en que la Alcaldía insiste en un nuevo paquete de impuestos en la actualización del estatuto tributario.

La posición de los gremios, con respecto al nuevo estatuto tributario de la ciudad, fue no más impuestos, no más alzas, mejor un mayor control a la evasión, alusión y a los procesos de fiscalización, así como también modernización tecnológica de los sistemas de las secretarías de Hacienda y Planeación Municipal (Cámara de Comercio de Neiva, 2018).

Para el ente gremial CCN (2018), “No es oculto, que la administración municipal necesita mejorar aún más en los procesos de fiscalización, los mecanismos de recaudos y aumentar los controles de evasión, para así garantizar recursos económicos que permitan financiar importantes obras de ciudad”.

Dentro de las recomendaciones realizadas por los entes gremiales, que fueron trabajadas en las mesas empresariales para apoyar el proyecto de Acuerdo del Estatuto Tributario y el Estudio del Banco Mundial se encuentran: “Es importante que el municipio de Neiva siga implementando los pagos y liquidaciones de impuesto en línea, pero adicionalmente que los haga conocer de los empresarios y que sean trámites muy fáciles de comprender, ya que la mayoría de

los empresarios son microempresarios, estructurar y planificar de mejor manera la actualización de la base catastral para mejorar el recaudo del impuesto de predial unificado, avanzar en la simplificación de trámites y la compilación de normatividad tributaria, buscando un mejor entendimiento por parte de los empresarios y su conocimiento” (Cámara de Comercio de Neiva, 2018).

Después de varias mesas de trabajo y discusiones, el Concejo de Neiva aprobó el nuevo estatuto tributario que establece los cobros y tarifas aplicables por el municipio a partir del año 2019.

La secretaria de Hacienda Saharay Rojas Téllez, expresó que entre las herramientas aprobadas que buscan la sostenibilidad financiera están la plusvalía, valorización, auto avalúo, estampillas:

“Las arcas de la ciudad se ven favorecidas al tener este estatuto aprobado porque se crearon nuevas herramientas de financiación para los programas sociales, de cultura, deporte que son indispensables. Fueron muchas horas la socialización con los gremios y la comunidad, pero además éste estatuto se basó en el estudio de ciudades sostenibles donde nos guiaban sobre las políticas fiscales que debe tener Neiva a largo plazo” (La Nación, 2018).

División socioeconómica

En Neiva se evidencian tres estratos socioeconómicos claramente definidos dentro del perímetro urbano, como son: estrato alto, estrato medio y estrato bajo.

El estrato socioeconómico alto, se localiza principalmente en el centro tradicional en donde se encuentran usos comerciales y se presenta diversidad de actividades económicas, financieras, intercambios y de prestación de servicios de salud. A partir de esta zona, se desprende un eje bien diferenciado de uso residencial hacia el oriente coincidente con el eje vial de la calle 8.

El estrato socioeconómico medio se localiza en las áreas aledañas al centro fundacional (expansión del centro histórico) y se desprende sobre dos ejes principales; el primer eje sobre la carrera 26 en cercanías al Aeropuerto Benito Salas con actividades comerciales y residenciales hasta la vía que conduce al centro poblado de Fortalecillas y el segundo eje que proviene del centro de Neiva y se extiende al oriente coincidente con el eje vial de la avenida Buganviles.

El estrato socioeconómico bajo se localiza principalmente en las zonas periféricas de la ciudad en áreas de alto riesgo, vulnerabilidad y exclusión y se extiende principalmente hacia el eje que sale del centro de la ciudad hacia el sur con actividades residenciales y comerciales (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018).

Tabla 15. Densidad poblacional por estrato socioeconómico

	Densidad población (hab/ha)	Hab/viv	m2 Área verde cualificada/habitante
Estrato alto	100	2,95	10,20
Estrato medio	117	3,15	6,94
Estrato bajo	228	3,90	2,10

Fuente: Estudio de crecimiento urbano de Neiva - Findeter

Con respecto a los niveles de pobreza, según el censo del DANE del año 2005, el 17,70% de la población de Neiva se encuentra con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) y alrededor del 4,88% de la población se encuentra en condiciones de miseria.

Mediante un análisis de los estratos socioeconómicos de Neiva y los datos del NBI, se concluye que el estrato bajo cuenta con la mayor superficie dentro del perímetro urbano (67%), seguido por el estrato medio (31%); y que tan sólo el 2% de la superficie total del perímetro urbano pertenece al estrato socioeconómico alto. Adicionalmente a lo anterior, el 80% de la población en Neiva pertenece al estrato socioeconómico bajo, el 19% al estrato socioeconómico medio y tan solo el 1% al estrato socioeconómico alto.

De lo anterior se deduce que un alto porcentaje de la población de Neiva se encuentra en condiciones de extrema pobreza (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018).

6.4. Análisis político, gubernamental y legal-

El artículo 52 de la Constitución Política de Colombia reconoce el derecho que tienen todos los colombianos a la recreación, el deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.

Este principio es desarrollado en la Ley del Deporte, Ley 181 de 1995, que clasifica al deporte como un derecho social y un factor básico en la formación integral de la persona.

De acuerdo con el capítulo 4 de la mencionada Ley, el fomento, desarrollo y práctica de las actividades deportivas y de recreación está regida por los siguientes principios:

- Universalidad
- Participación comunitaria
- Participación ciudadana
- Integración funcional
- Democratización
- Ética deportiva

La Ley define también las entidades que hacen parte del Sistema Nacional del Deporte, a saber: el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre – Coldeportes, como ente rector del Sistema, el Comité Olímpico Colombiano, el Comité Paralímpico Colombiano y las federaciones deportivas; las ligas deportivas, así como las asociaciones y los clubes deportivos.

6.4.1. Marco normativo nacional

Ley 1967 del 11 de julio de 2019. Por la cual se transforma el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (COLDEPORTES) en el Ministerio del Deporte, razón importante ya que no se necesita de otro ministerio para gestionar los recursos, pues es autónomo para dictar una política contando con iniciativa legislativa, además de quitar intermediarios para hablar directamente con otros ministerios y tomar decisiones con más rapidez sin terceros.

Ley 934 de 2004. “Por la cual se oficializa la Política de Desarrollo Nacional de la Educación Física y se dictan otras disposiciones” en donde incluye el proyecto PEI, el plan integral de educación física desarrollándolos en todos los niveles educativos propendiendo a la integración de la comunidad educativa.

Ley 845 de 2003. “Por la cual se dictan normas de prevención y lucha contra el dopaje, se modifica la Ley 49 de 1993 y se dictan otras disposiciones”, ésta ley defiende los derechos constitucionales de la salud y de la práctica deportiva así como los principios del juego limpio y la ética deportiva, asegurando una participación en justas deportivas sin rendimientos artificiales.

Decreto 641 de 2001. “Por el cual se reglamenta la Ley 582 de 2000 sobre deporte asociado de personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales”, ley que asegura la atención a personas con limitaciones físicas, sensoriales o mentales dentro del ámbito nacional e internacional de proyectos de interés público y social de naturaleza deportiva.

Ley 582 de 2000. “Por medio de la cual se define el deporte asociado de personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales, se reforma la Ley 181 de 1995 y el Decreto 1228 de 1995, y se dictan otras disposiciones”, ley que apoya a la contribución por medio del deporte a la normalización integral de toda persona que sufra una limitación física, sensorial y/o mental, para así promover y desarrollar programas y actividades de naturaleza deportiva para estas personas.

Ley 181 de 1995. Esta ley expedida por el Congreso de Colombia y que constituye el marco regulatorio para las actividades relacionadas con el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, tiene como objetivos generales el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas las personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas. Así mismo, la implantación y fomento de la educación física para contribuir a la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad.

Decreto 1228 de 1995. “Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995”, esto permite que los organismos deportivos a nivel municipal, nivel departamental reconocidos por Coldeportes puedan acceder a recursos económicos, participaciones autorizadas por las federaciones.

6.4.2. Marco normativo municipal

Acuerdo 007 de 2018 del Consejo de Neiva. “Por el cual se crea la política pública del deporte, la recreación y la educación física para el municipio de Neiva”, Acuerdo esencial para el municipio de Neiva, ayuda al direccionamiento administrativo, pedagógico, recreativo, deportivo e investigativo de la cultura física, configurándola como una práctica social que incluye a toda la comunidad neivana.

6.4.3. Fuentes de financiamiento del deporte

i) Recursos de funcionamiento e inversión del Presupuesto General de la Nación

En el Presupuesto General de la Nación se encuentran, entre otros, los recursos nacionales destinados al sector del deporte, tanto para funcionamiento como para inversión. En cuanto a estos últimos, su asignación se realiza de acuerdo con los proyectos presentados por Coldeportes a través del Ministerio de Cultura, que hayan sido inscritos previamente en el Banco Nacional de Programas y Proyectos de Inversión - BPIN del Departamento Nacional de Planeación y que cuenten con la respectiva viabilidad (DNP, 2018).

ii) Recursos de Propósito General del Sistema General de Participaciones, establecido en la Ley 715 de 2001

El Sistema General de Participaciones está conformado, entre otros, por una participación de propósito general que son asignados a los municipios, distritos y el departamento archipiélago de San Andrés y Providencia. Del total de los recursos de Propósito General se destina el 4% al Deporte y la recreación.

Las actividades que dichas entidades territoriales pueden financiar con esta fuente de recursos son: planear y desarrollar programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en su territorio.

Construir, administrar, mantener y adecuar los respectivos escenarios deportivos. Cooperar con otros entes deportivos públicos y privados para el cumplimiento de los objetivos previstos en la ley.

iii) Recursos propios de los Entes Territoriales

Los recursos propios corresponden a los ingresos tributarios y no tributarios tales como tasas y tarifas, multas y sanciones, impuestos al transporte por oleoductos y gasoductos, regalías, entre otros. Los entes territoriales podrán destinar parte de sus recursos propios a la financiación de proyectos del sector deporte.

iv) Recursos provenientes del 25% de los recursos generados por el incremento del 4% al IVA del servicio de telefonía móvil

El párrafo 2 del numeral 468-3 del Estatuto Tributario, estableció que a partir del 1 de enero de 2003 se realizará un incremento del 4% al IVA del servicio de telefonía móvil con el propósito de recaudar recursos que fueran destinados a la inversión social.

Asimismo, definió que del total de dichos recursos se destinará el 75% para el plan sectorial de fomento, promoción y desarrollo del deporte y la recreación, escenarios deportivos incluidos los accesos en las zonas de influencia de los mismos, así como para la atención de los juegos deportivos nacionales y los juegos paraolímpicos nacionales, los compromisos del ciclo olímpico

y para-olímpico que adquiriera la Nación y la preparación y participación de los deportistas en todos los juegos mencionados y los del calendario único nacional.

v) El nuevo Sistema General de Regalías – SGR.

Mediante el cual los departamentos y municipios pueden presentar a sus respectivos Órganos Colegiados de Administración y Decisión – OCAD proyectos de infraestructura deportiva que podrían ser financiados con esta fuente de recursos.

6.5. Listado de factores de impacto del macro-entorno

Con base en el análisis del sector externo, a continuación se enlistan los factores de mayor impacto, generados por el entorno y calificados como oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

1. Los consumidores tendrán patrones de vida distintas a la actual, que implican una tendencia por un estilo más saludable.
2. La OMS explica que la falta de actividad física es el cuarto factor de riesgo de mortalidad a nivel mundial. Es por esto que la tendencia de una vida más saludable, se da en todas las esferas sociales.
3. Sobre tendencias en el mundo fitness gana fuerza los entrenamientos en grupo, cobrando protagonismo el crossfit. Sin embargo, la práctica deportiva tiende a salir del gimnasio.
4. El 94% de la población, está concentrada en la zona urbana, por lo que las actividades en parques, generan alto impacto a la comunidad sin incrementos por desplazamientos.
5. Nuevo estatuto tributario que impacta directamente en el presupuesto para financiar programas deportivos.

6. Existe Ley del Deporte, Ley 181 de 1995, que clasifica al deporte como un derecho social y un factor básico en la formación integral de la persona, basado en el artículo 52 de la Constitución Política de Colombia reconoce el derecho que tienen todos los colombianos a la recreación, el deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.
7. Con la Ley 1967 del 11 de julio de 2019, se crea el Ministerio del Deporte
8. Las fuentes de financiamiento del deporte, viene destinado con rentas nacionales a través de proyectos radicados en el DPN.

Amenazas:

1. Desaceleración en el consumo privado ante la baja confianza del consumidor y el aumento del desempleo, que significa un reto para la venta de servicios.
2. El bajo crecimiento del consumo público fue acorde con la dinámica observada en la ejecución del presupuesto general de la nación (PGN) de 2019. Al final de junio la ejecución presupuestal se mantuvo en niveles históricamente bajos (38% versus 54% del promedio entre 2014 y 2018), que contrae directamente el presupuesto de la Secretaría.
3. Bajos índices en recaudo de cartera morosa de impuestos, demostrando las deficiencias en la gestión.
4. Una de las fuentes de financiación de los proyectos de la Secretaría, están dadas por ingresos tributarios y no tributarios del ente territorial y su recaudo tiene grandes falencias.
5. Otra fuente de financiación son los proyectos radicados a través del OCAD, y la Secretaría no tiene el personal idóneo para realizar la investigación necesaria para incluir

las necesidades reales de la población, quedándose muchas de las necesidades sin financiamiento.

Capítulo 7. Herramientas de análisis aplicados a la Secretaría de Deportes y Recreación de Neiva

Las herramientas de análisis aplicados a la Secretaría de Deportes y Recreación de Neiva, se basa en el análisis de las fortalezas y debilidades encontradas en el interior de la dependencia y de las oportunidades y amenazas encontradas en el entorno, examinadas a través de las matrices MEFI y MEFE respectivamente.

Tabla 16. Matriz de factores internos (MEFI)

FACTORES	PESO	CALIF.	POND.
Efectividad: la secretaría de deportes y recreación es una de las mejores en ejecución y gestión presupuestal y administrativa, por la efectividad y cumplimiento del plan de acción.	0,09	4	0,36
Buen ambiente de trabajo y sentido de pertenencia dentro de la dependencia.	0,07	3	0,21
Se cuenta con un código de ética que el personal acata conforme los lineamientos establecidos.	0,05	3	0,15
La organización cuenta con un control presupuestal, de calidad en los servicios y de infraestructura deportiva, que se nutre después de la ejecución, con el análisis y el plan de mejoras que realiza el personal.	0,07	4	0,28
La secretaría cuenta con una plataforma para registrar y divulgar información sobre los diferentes proyectos y actividades de la secretaría deportiva, actualizada de manera permanente. Ésta, se constituye como una herramienta dinámica y estructurada para condensar la información y muy útil para identificar avances y retrocesos en los procesos que se monitorean a través de los indicadores definidos.	0,07	4	0,28
A pesar de tener recursos insuficientes, se ha mantenido la ejecución de los programas, distribuyéndose a las comunas más vulnerables del municipio.	0,07	3	0,21
Los programas deportivos y la producción de equipos deportivos generan empleos y permiten desarrollar aptitudes, éstos son los clubes, ligas, cubes en situación de discapacidad y ligas en situación de discapacidad	0,09	4	0,36
Existe el observatorio del deporte, la educación física, la recreación y la actividad física, el cual consiste en evaluar permanentemente las acciones tomadas en la política del deporte a nivel municipal.	0,08	4	0,32
Continuidad de los procesos, debido a la falta de estabilidad que genera el tener más del 90% del personal por contratos de prestación de servicios.	0,04	2	0,08
Beneficios inequitativos: las capacitaciones y cumplimiento en el pago de salarios y las políticas de bienestar institucional solo cubre al personal de planta, que es una minoría en la secretaría.	0,04	1	0,04

Algunos programas para los ciudadanos, se desarrollan sin escuchar a los ciudadanos, por falta de su difusión, la comunidad no tiene la oportunidad de expresar lo que quisieran en estos.	0,03	1	0,03
No se hacen estudios de mercado antes de lanzar servicios a la comunidad, centrándose en las metas de la dependencia y no en las necesidades y deseos de la comunidad a impactar.	0,03	1	0,03
La cobertura de la población neivana con los programas no es suficiente, puesto que los recursos económicos son mínimos para el cubrimiento total de la población.	0,05	2	0,1
La dependencia no cuenta con estrategias de comunicación y difusión efectivas, estudiadas y planeadas.	0,04	1	0,04
Se suspendió a partir de este año el impuesto al deporte municipal, dejando muchos de los proyectos desfinanciados.	0,04	2	0,08
La ubicación descentralizada de la secretaría genera inconvenientes a la hora de realizar seguimientos y labores administrativas que se llevan a cabo en la sede central.	0,05	2	0,1
La dependencia carece de herramientas tecnológicas importantes como software de administración de clientes, lo cual sería de gran ayuda para elevar su capacidad comercial.	0,05	1	0,05
Los procesos de investigación científica que soportan los programas y proyectos que se desarrollan, ha sido deficiente.	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,76

Fuente: Construcción propia

La matriz de factores internos cuenta con un conjunto de factores sobre las cuales pueden construir una posición interna sólida, ya que supera el promedio de 2,5. La efectividad de sus acciones, la organización en la ejecución de presupuestal y la visibilidad alcanzada gracias a las actividades que impactan positivamente a la población, son sus mayores fortalezas, pero estas se ven opacadas por la falta de herramientas tecnológicas y el desconocimiento de las necesidades reales de la población, pues no se tienen los recursos económicos ni de personal para llevar a cabo investigaciones de mercados que acerquen las metas de la dependencia con las expectativas de la población.

Tabla 17. Matriz de factores externos (MEFE)

FACTORES	PESO	CALIF.	POND.
Los consumidores tendrán patrones de vida distintas a la actual, que implican una tendencia por un estilo más saludable.	0,1	4	0,4
La OMS explica que la falta de actividad física es el cuarto factor de riesgo de mortalidad a nivel mundial. Es por esto que la tendencia de una vida más saludable, se da en todas las esferas sociales.	0,11	3	0,33
Sobre tendencias en el mundo fitness gana fuerza los entrenamientos en grupo, cobrando protagonismo el <i>crossfit</i> . Sin embargo, la práctica deportiva tiende a salir del gimnasio.	0,09	3	0,27
El 94% de la población, está concentrada en la zona urbana, por lo que las actividades en parques, generan alto impacto a la comunidad sin incrementos por desplazamientos.	0,09	4	0,36
Nuevo estatuto tributario que impacta directamente en el presupuesto para financiar programas deportivos.	0,07	3	0,21
Existe ley del deporte, ley 181 de 1995, que clasifica al deporte como un derecho social y un factor básico en la formación integral de la persona, basado en el artículo 52 de la constitución política de Colombia reconoce el derecho que tienen todos los colombianos a la recreación, el deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.	0,12	4	0,48
Con la ley 1967 del 11 de julio de 2019, se crea el ministerio del deporte	0,13	4	0,52
Las fuentes de financiamiento del deporte, viene destinado con rentas nacionales a través de proyectos radicados en el DPN.	0,06	2	0,12
Desaceleración en el consumo privado ante la baja confianza del consumidor y el aumento del desempleo, que significa un reto para la venta de servicios.	0,04	1	0,04
El bajo crecimiento del consumo público fue acorde con la dinámica observada en la ejecución del presupuesto general de la nación (PGN) de 2019. Al final de junio la ejecución presupuestal se mantuvo en niveles históricamente bajos (38% versus 54% del promedio entre 2014 y 2018), que contrae directamente el presupuesto de la secretaría.	0,06	1	0,06
Bajos índices en recaudo de cartera morosa de impuestos, demostrando las deficiencias en la gestión.	0,03	1	0,03
Una de las fuentes de financiación de los proyectos de la secretaría, están dadas por ingresos tributarios y no tributarios del ente territorial y su recaudo tiene grandes falencias.	0,04	1	0,04
Otra fuente de financiación son los proyectos radicados a través del OCAD, y la secretaría no tiene el personal idóneo para realizar la investigación necesaria para incluir las necesidades reales de la población, quedándose muchas de las necesidades sin financiamiento.	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,98

Fuente: construcción propia

La matriz de análisis de factores externos muestra que la Secretaría de Deportes y Recreación se desarrolla en un entorno con variadas oportunidades, puesto que cuenta con un ponderado total de 2,98. Dentro de las mayores oportunidades se encuentra el cambio en los estilos de vida de la población tendiendo siempre a uno más saludable, donde el deporte es una parte fundamental, teniendo en cuenta que este además, es considerado como un derecho y factor básico de formación, por lo que se crea una Ley del deporte para ampararlo. Dentro de las grandes amenazas del entorno, se encuentra la financiación de los planes y proyectos de la Secretaría, pues depende de recursos nacionales que no están asegurados en cada vigencia y se han eliminado fuentes de financiación municipales que apoyaban en gran medida el desarrollo de las estrategias de la dependencia.

Tabla 18. Matriz interna y externa

		TOTAL PONDERADOS MEFI		
		FUERTE 3 A 4	PROMEDIO 2 A 2,9	DEBIL 1 A 1,9
TOTAL PONDERADOS MEFE	ALTO 3 A 4	I	II	III
	MEDIO 2 A 2,9	IV	V	VI
	BAJO 1 A 1,9	VII	VIII	IX

Fuente: construcción propia.

La empresa se encuentra en el cuadrante V, dentro del rango "proteger y mantener" por lo que las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos son las apropiadas. Esto aplicado a la Secretaría significa que se debe expandir el cubrimiento de población atendida, desarrollando estrategias de innovación de los servicios prestados por la dependencia, que lleguen de manera efectiva a una mayor cantidad de beneficiados.

Capítulo 8. DOFA

Estrategias FO: Estrategias de crecimiento para la Secretaría.

		OPORTUNIDADES
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		O1. La OMS explica que la falta de actividad física es el cuarto factor de riesgo de mortalidad a nivel mundial. Es por esto que la tendencia de una vida más saludable, se da en todas las esferas sociales.
		O2. Sobre tendencias en el mundo fitness gana fuerza los entrenamientos en grupo, cobrando protagonismo el crossfit. Sin embargo, la práctica deportiva tiende a salir del gimnasio.
		O3. El 94% de la población, está concentrada en la zona urbana, por lo que las actividades en parques, generan alto impacto a la comunidad sin incrementos por desplazamientos.
		O4. Nuevo estatuto tributario que impacta directamente en el presupuesto para financiar programas deportivos.
		O5. Existe ley del deporte, ley 181 de 1995, que clasifica al deporte como un derecho social y un factor básico en la formación integral de la persona, basado en el artículo 52 de la constitución política de Colombia reconoce el derecho que tienen todos los
		O6. Los consumidores tendrán patrones de vida distintas a la actual, que implican una tendencia por un estilo más saludable.
ESTRATEGIAS FO		
FORTALEZAS	F1. Efectividad: la secretaría de deportes y recreación es una de las mejores en ejecución y gestión presupuestal y administrativa, por la efectividad y cumplimiento del plan de acción.	F1-O4. Generar proyectos de alto impacto a la comunidad y de alto costo, para apalancarlos en los fondos inyectados por el nuevo estatuto tributario.
	F2. Buen ambiente de trabajo y sentido de pertenencia dentro de la dependencia.	F2-O6. El buen funcionamiento interno de la dependencia y las tendencias actuales, ayudan a generar un cambio de imagen de la Secretaría que permita mayor interacción con la comunidad.
	F3. Los programas deportivos y la producción de equipos deportivos generan empleos y permiten desarrollar aptitudes, éstos son los clubes, ligas, cubes en situación de discapacidad y ligas en situación de discapacidad	F3-O2. Aprovechar las nuevas tendencias en deportes al aire libre, para generar nuevos empleos en prácticas como crossfit, deporte funcional, entre otros.
	F4. La organización cuenta con un control presupuestal, de calidad en los servicios y de infraestructura deportiva, que se nutre después de la ejecución, con el análisis y el plan de mejoras que realiza el personal.	F6-O1. Llegar a las comunas menos vulnerables, pero también menos impactadas, con capacitaciones de vida saludable, nutrición funcional y otras actividades de bajo costo y financiadas en parte por la empresa privada y la comunidad impactada, para mejorar el cubrimiento sin generar mayores gastos.
	F5. Existe el observatorio del deporte, la educación física, la recreación y la actividad física, el cual consiste en evaluar permanentemente las acciones tomadas en la política del deporte a nivel municipal.	F4-O3. Diseño de un proceso de gestión estratégica y control de gestión, que simplifique los procedimientos y amplie la cobertura, haciendo eficiente el desembolso de recursos
	F6. A pesar de tener recursos insuficientes, se ha mantenido la ejecución de los programas, distribuyéndose a las comunas más vulnerables del municipio.	F5-O5. Generar un plan de seguimiento, a través del observatorio, en el que la población pueda realizar monitoreo del cumplimiento de la Ley que lo ampara e interactúe con la Secretaría

Fuente: construcción propia.

Estrategias FA: Estrategias de Defensa para la Secretaría

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		AMENAZAS	
		A1. Las fuentes de financiamiento del deporte, viene destinado con rentas nacionales a través de proyectos radicados en el DPN.	
		A2. Desaceleración en el consumo privado ante la baja confianza del consumidor y el aumento del desempleo, que significa un reto para la venta de servicios.	
		A3. El bajo crecimiento del consumo público fue acorde con la dinámica observada en la ejecución del presupuesto general de la nación (PGN) de 2019. Al final de junio la ejecución presupuestal se mantuvo en niveles históricamente bajos (38% versus 54% del promedio entre 2014 y 2018), que contrae directamente el presupuesto de la secretaría.	
		A4. Bajos índices en recaudo de cartera morosa de impuestos, demostrando las deficiencias en la gestión.	
		A5. Una de las fuentes de financiación de los proyectos de la secretaría, están dadas por ingresos tributarios y no tributarios del ente territorial y su recaudo tiene grandes falencias.	
		A6. Otra fuente de financiación son los proyectos radicados a través del OCAD, y la secretaría no tiene el personal idóneo para realizar la investigación necesaria para incluir las necesidades reales de la población, quedándose muchas de las necesidades sin financiamiento.	
ESTRATEGIAS FA			
FORTALEZAS	F1. Efectividad: la secretaría de deportes y recreación es una de las mejores en ejecución y gestión presupuestal y administrativa, por la efectividad y cumplimiento del plan de acción.	F1-F2-A1-A2. Aprovechar la eficiencia y buen funcionamiento de la Secretaría para mejorar la imagen externa de la Secretaría, generando confianza en la inversión privada.	
	F2. Buen ambiente de trabajo y sentido de pertenencia dentro de la dependencia.		
	F3. Los programas deportivos y la producción de equipos deportivos generan empleos y permiten desarrollar aptitudes, éstos son los clubes, ligas, cubes en situación de discapacidad y ligas en situación de discapacidad	F3-A3. Generar ingresos privados a través del patrocinio de ligas y campeonatos ya posicionados	
	F4. La organización cuenta con un control presupuestal, de calidad en los servicios y de infraestructura deportiva, que se nutre después de la ejecución, con el análisis y el plan de mejoras que realiza el personal.	F4-F5-F6-A4-A5-A6. Diseñar un plan de marketing apoyado en las políticas, eficiencia y transparencia de la Secretaría, que difunda la buena imagen en la comunidad, para la consecución de apoyo interinstitucional a los planes y proyectos que no se logren financiar con los recursos del OCAD o del PGN.	
	F5. Existe el observatorio del deporte, la educación física, la recreación y la actividad física, el cual consiste en evaluar permanentemente las acciones tomadas en la política del deporte a nivel municipal.		
	F6. A pesar de tener recursos insuficientes, se ha mantenido la ejecución de los programas, distribuyéndose a las comunas más vulnerables del municipio.		

Fuente: construcción propia.

Estrategias DO: Estrategias de refuerzo

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES	
		O1. La OMS explica que la falta de actividad física es el cuarto factor de riesgo de mortalidad a nivel mundial. Es por esto que la tendencia de una vida más saludable, se da en todas las esferas sociales.	
		O2. Sobre tendencias en el mundo fitness gana fuerza los entrenamientos en grupo, cobrando protagonismo el crossfit. Sin embargo, la práctica deportiva tiende a salir del gimnasio.	
		O3. El 94% de la población, está concentrada en la zona urbana, por lo que las actividades en parques, generan alto impacto a la comunidad sin incrementos por desplazamientos.	
		O4. Nuevo estatuto tributario que impacta directamente en el presupuesto para financiar programas deportivos.	
		O5. Existe ley del deporte, ley 181 de 1995, que clasifica al deporte como un derecho social y un factor básico en la formación integral de la persona, basado en el artículo 52 de la constitución política de Colombia reconoce el derecho que tienen todos los	
O6. Los consumidores tendrán patrones de vida distintas a la actual, que implican una tendencia por un estilo más saludable.			
ESTRATEGIAS DO			
DEBILIDADES	D1. Continuidad de los procesos, debido a la falta de estabilidad que genera el tener más del 90% del personal por contratos de prestación de servicios.	D1-D2-O1-O2. Diseñar planes de vida saludables dirigidos a la comunidad y con apoyo de la empresa privada, que genere empleos mas estables a los funcionarios y mayores beneficios a largo plazo.	
	D2. Beneficios inequitativos: las capacitaciones y cumplimiento en el pago de salarios y las políticas de bienestar institucional solo cubre al personal de planta, que es una minoría en la secretaría.		
	D3. Algunos programas para los ciudadanos, se desarrollan sin escuchar a los ciudadanos, por falta de su difusión, la comunidad no tiene la oportunidad de expresar lo que quisieran en estos.	D3-O3. Diseñar canales de contacto, que permita la inclusión de la población en la planeación y diseño de estrategias dirigidas a ellos mismos.	
	D4. Se suspendió a partir de este año el impuesto al deporte municipal, dejando muchos de los proyectos desfinanciados.	D4-D5-O4-O6. Implementar planes de infraestructura que involucren la empresa privada para apalancarlos en los recursos de estas, a través de contratos mixtos y arrendamiento de los mismos a largo plazo.	
	D5. La cobertura de la población neivana con los programas no es suficiente, puesto que los recursos económicos son mínimos para el cubrimiento total de la población.		
	D6. La dependencia no cuenta con estrategias de comunicación y difusión efectivas, estudiadas y planeadas.	D6-O5. Diseñar estrategias de marketing relacional y CRM que permitan la fidelización de usuarios y el contacto directo con la comunidad impactada, generando una planificación mas acertada y con mayor difusión y reconocimiento.	

Fuente: construcción propia.

Estrategias DA: Estrategias de retiro o reestructuración

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		AMENAZAS	
		A1. Las fuentes de financiamiento del deporte, viene destinado con rentas nacionales a través de proyectos radicados en el DPN.	
		A2. Desaceleración en el consumo privado ante la baja confianza del consumidor y el aumento del desempleo, que significa un reto para la venta de servicios.	
		A3. El bajo crecimiento del consumo público fue acorde con la dinámica observada en la ejecución del presupuesto general de la nación (PGN) de 2019. Al final de junio la ejecución presupuestal se mantuvo en niveles históricamente bajos (38% versus 54% del promedio entre 2014 y 2018), que contrae directamente el presupuesto de la secretaría.	
		A4. Bajos índices en recaudo de cartera morosa de impuestos, demostrando las deficiencias en la gestión.	
		A5. Una de las fuentes de financiación de los proyectos de la secretaría, están dadas por ingresos tributarios y no tributarios del ente territorial y su recaudo tiene grandes falencias.	
		A6. Otra fuente de financiación son los proyectos radicados a través del OCAD, y la secretaría no tiene el personal idóneo para realizar la investigación necesaria para incluir las necesidades reales de la población, quedándose muchas de las necesidades sin financiamiento.	
ESTRATEGIAS DA			
DEBILIDADES	D1. Continuidad de los procesos, debido a la falta de estabilidad que genera el tener más del 90% del personal por contratos de prestación de servicios.		D1-D2-D3-D4-D5-D6-A1-A2-A3-A4-A5-A6. Se debe realizar un plan estratégico, que permita: 1. la reestructuración administrativa, con la mejor distribución de tareas al interior de la dependencia. 2. Generar estrategias comunicacionales que posicionen el deporte dentro de un plan de vida saludable para la comunidad, que incentive el uso de los servicios de la Secretaría. 3. Diseño de un proceso de gestión estratégica y control de la gestión, que permita a la misma comunidad la veeduría de la transparencia en los procesos.
	D2. Beneficios inequitativos: las capacitaciones y cumplimiento en el pago de salarios y las políticas de bienestar institucional solo cubre al personal de planta, que es una minoría en la secretaría.		
	D3. Algunos programas para los ciudadanos, se desarrollan sin escuchar a los ciudadanos, por falta de su difusión, la comunidad no tiene la oportunidad de expresar lo que quisieran en estos.		
	D4. Se suspendió a partir de este año el impuesto al deporte municipal, dejando muchos de los proyectos desfinanciados.		
	D5. La cobertura de la población neivana con los programas no es suficiente, puesto que los recursos económicos son mínimos para el cubrimiento total de la población.		
	D6. La dependencia no cuenta con estrategias de comunicación y difusión efectivas, estudiadas y planeadas.		

Fuente: construcción propia.

Capítulo 9. Aplicación de la prospectiva como propuesta de análisis.

En la lógica desagregación de los conceptos de estrategia plasmadas en el documento, se desarrolla un ejercicio de herramientas de análisis aplicadas a la Secretaría de Deportes y Recreación, donde se puedan observar los caminos, alternativas frente al reto del entorno considerando sus recursos y capacidades.

La metodología desarrollada en este capítulo consistió en aplicar la matriz de impactos cruzados a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, identificadas en los capítulos anteriores, para lo cual se utilizó la Matriz de Vester o la Matriz de Impactos Cruzados, permitiendo así determinar el grado de influencia entre las variables.

Una vez realizado el cruce y obtenido la ponderación de las variables, se procedió manualmente a graficar dichos resultados, con el fin de ubicar las variables determinantes para cada conjunto de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

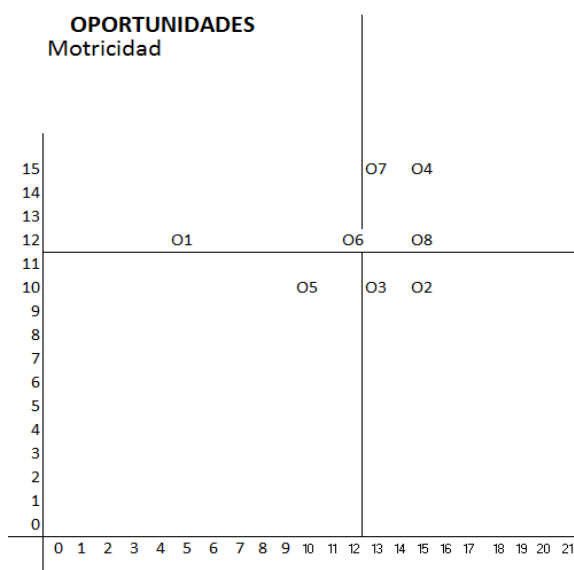
9.1. Oportunidades

Tabla 19. Matriz de Vester-oportunidades

OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	total	%
O1 Los consumidores tendrán patrones de vida distintas a la actual, que implican una tendencia por un estilo más saludable.	1	1	1	1	0	1	0	1	5	12,8%
O2 La OMS explica que la falta de actividad física es el cuarto factor de riesgo de mortalidad a nivel mundial. Es por esto que la tendencia de una vida más saludable, se da en todas las esferas sociales.	1	1	1	1	0	0	1	0	4	10,3%
O3 Sobre tendencias en el mundo fitness gana fuerza los entrenamientos en grupo, cobrando protagonismo el crossfit. Sin embargo, la práctica deportiva tiende a salir del gimnasio.	1	1	1	1	0	0	0	1	4	10,3%
O4 El 94% de la población, está concentrada en la zona urbana, por lo que las actividades en parques, generan alto impacto a la comunidad sin incrementos por desplazamientos.	0	1	1	1	1	1	1	1	6	15,4%
O5 Nuevo estatuto tributario que impacta directamente en el presupuesto para financiar programas deportivos.	0	0	0	1	1	1	1	1	4	10,3%
O6 Existe Ley del Deporte, Ley 181 de 1995, que clasifica al deporte como un derecho social y un factor básico en la formación integral de la persona, basado en el artículo 52 de la Constitución Política de Colombia reconoce el derecho que tienen todos los colombianos a la recreación, el deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.	0	1	1	0	1	1	1	1	5	12,8%
O7 Con la Ley 1967 del 11 de julio de 2019, se crea el Ministerio del Deporte	0	1	1	1	1	1	1	1	6	15,4%
O8 Las fuentes de financiamiento del deporte, viene destinado con rentas nacionales a través de proyectos radicados en el DPN.	0	1	0	1	1	1	1	1	5	12,8%
	2	6	5	6	4	5	5	6	39	
	5,1%	15,4%	12,8%	15,4%	10,3%	12,8%	12,8%	15,4%		

Fuente: construcción propia

Ilustración 2. Variables determinantes - oportunidades



Fuente: construcción propia

9.1.1. Variables motrices o de poder – oportunidades

A partir de la representación gráfica con respecto a las variables “los consumidores tendrán patrones de vida distintas a la actual, que implican una tendencia por un estilo más saludable” y “existe Ley del Deporte, Ley 181 de 1995, que clasifica al deporte como un derecho social y un factor básico en la formación integral de la persona, basado en el artículo 52 de la Constitución Política de Colombia reconoce el derecho que tienen todos los colombianos a la recreación, el deporte y al aprovechamiento del tiempo libre”, son concluyentes puesto que basados en un derecho social y básico del deporte, garantizan calidad de vida, además que esta tendencia implica que los consumidores tomen diferentes alternativas en el momento de elegir las repercusiones en su salud. Para la Secretaría de Deportes y Recreación, son oportunidades favorables debido a que promueven el deporte garantizando mejora en la calidad de vida.

9.1.2. Variables clave – oportunidades

Se evidencia, alta vulnerabilidad e influencia en las variables “con la Ley 1967 del 11 de julio de 2019, se crea el Ministerio del Deporte”, “el 94% de la población, está concentrada en la zona urbana, por lo que las actividades en parques, generan alto impacto a la comunidad sin incrementos por desplazamientos” y “las fuentes de financiamiento del deporte, viene destinado con rentas nacionales a través de proyectos radicados en el DPN”, puesto que las variaciones entre éstas tendrá efectos sobre las tendencias en la falta de actividad física ya que es catalogada como el cuarto factor de riesgo de mortalidad a nivel mundial, además de las tendencias de la prácticas deportivas.

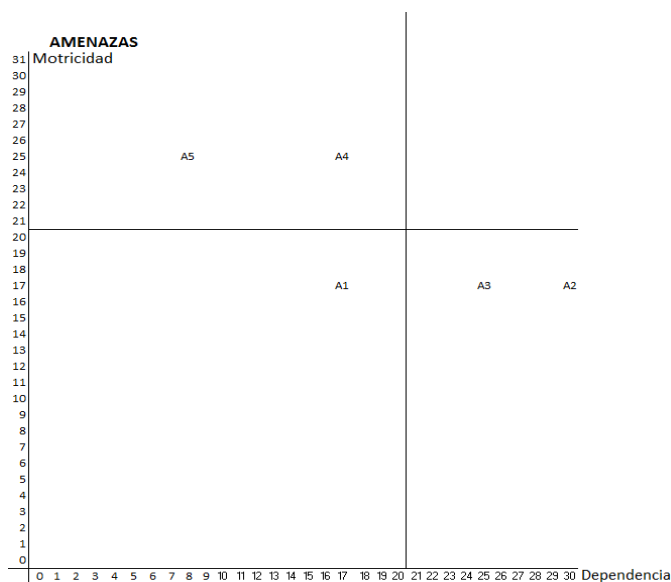
9.2. Amenazas

Tabla 20. Matriz de Vester – amenazas

AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	Total	%
A1 Desaceleración en el consumo privado ante la baja confianza del consumidor y el aumento del desempleo, que significa un reto para la venta de servicios.		1	1	0	0	2	17%
A2 El bajo crecimiento del consumo público fue acorde con la dinámica observada en la ejecución del presupuesto general de la nación (PGN) de 2019. Al final de junio la ejecución presupuestal se mantuvo en niveles históricamente bajos (38% versus 54% del promedio entre 2014 y 2018), que contrae directamente el presupuesto de la Secretaría.	1		0	0	1	2	17%
A3 Bajos índices en recaudo de cartera morosa de impuestos, demostrando las deficiencias en la gestión.	0	1		1	0	2	17%
A4 Una de las fuentes de financiación de los proyectos de la Secretaría, están dadas por ingresos tributarios y no tributarios del ente territorial y su recaudo tiene grandes falencias.	1	1	1		0	3	25%
A5 Otra fuente de financiación son los proyectos radicados a través del OCAD, y la Secretaría no tiene el personal idóneo para realizar la investigación necesaria para incluir las necesidades reales de la población, quedándose muchas de las necesidades sin financiamiento.	0	1	1	1		3	25%
	2	4	3	2	1	12	
	17%	33%	25%	17%	8%		

Fuente: construcción propia

Ilustración 3. Variables determinantes –amenazas



Fuente: construcción propia

9.2.1. Variables motrices o de poder – amenazas.

Teniendo en cuenta las variables “una de las fuentes de financiación de los proyectos de la Secretaría, están dadas por ingresos tributarios y no tributarios del ente territorial y su recaudo tiene grandes falencias” y “otra fuente de financiación son los proyectos radicados a través del OCAD, y la Secretaría no tiene el personal idóneo para realizar la investigación necesaria para incluir las necesidades reales de la población, quedándose muchas de las necesidades sin financiamiento” ubicadas en el gráfico se infiere que son determinantes toda vez que los ingresos no son suficientes impactando el presupuesto del municipio y a su vez el de la SDR. Igualmente la falta de investigación para identificar las falencias relevantes de la comunidad e incluirlas en el Plan de Desarrollo municipal. En general son variables que tributariamente no están bajo el control de la SDR, sin embargo, el generar estrategias para el recaudo de cartera por parte del municipio daría mayor equilibrio presupuestalmente y la SDR sería mayor beneficiada para la ejecución de los diferentes programas, dando un cubrimiento mayor a la población.

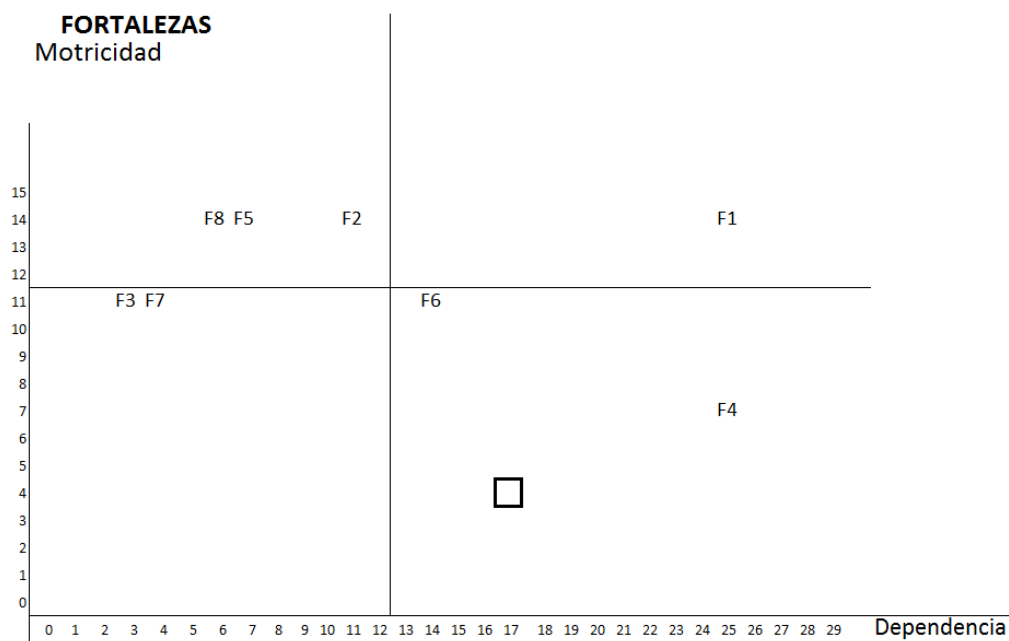
9.3. Fortalezas

Tabla 21. Matriz de Vester-fortalezas

FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	total	%
F1 Efectividad: La Secretaría de Deportes y Recreación es una de las mejores en ejecución y gestión presupuestal y administrativa, por la efectividad y cumplimiento del plan de acción.		1	0	1	1	1	0	0	4	14,8%
F2 Buen ambiente de trabajo y sentido de pertenencia dentro de la dependencia.	1		1	1	0	0	0	1	4	14,8%
F3 Se cuenta con un código de ética que el personal acata conforme los lineamientos establecidos.	1	1		1	0	0	0	0	3	11,1%
F4 La organización cuenta con un control presupuestal, de calidad en los servicios y de infraestructura deportiva, que se nutre después de la ejecución, con el análisis y el plan de mejoras que realiza el personal.	1	0	0		0	1	0	0	2	7,4%
F5 La Secretaría cuenta con una plataforma para registrar y divulgar información sobre los diferentes proyectos y actividades de la Secretaría Deportiva, actualizada de manera permanente. Ésta, se constituye como una herramienta dinámica y estructurada para condensar la información y muy útil para identificar avances y retrocesos en los procesos que se monitorean a través de los indicadores definidos.	1	0	0	1		0	1	1	4	14,8%
F6 A pesar de tener recursos insuficientes, se ha mantenido la ejecución de los programas, distribuyéndose a las comunas más vulnerables del Municipio.	1	1	0	1	0		0	0	3	11,1%
F7 Los programas deportivos y la producción de equipos deportivos generan empleos y permiten desarrollar aptitudes, éstos son los clubes, ligas, cubes en situación de discapacidad y ligas en situación de discapacidad	1	0	0	1	0	1		0	3	11,1%
F8 Existe el Observatorio del Deporte, la educación física, la recreación y la actividad física, el cual consiste en evaluar permanentemente las acciones tomadas en la política del deporte a nivel municipal.	1	0	0	1	1	1	0		4	14,8%
	7	3	1	7	2	4	1	2	27	
	25,9%	11,1%	3,7%	25,9%	7,4%	14,8%	3,7%	7,4%		

Fuente: construcción propia

Ilustración 4. Variables determinantes –fortalezas



Fuente: construcción propia

9.3.1. Variables motrices o de poder – fortalezas

En el gráfico se observa que las variables “buen ambiente de trabajo y sentido de pertenencia dentro de la dependencia”, “la Secretaría cuenta con una plataforma para registrar y divulgar información sobre los diferentes proyectos y actividades de la secretaría deportiva, actualizada de manera permanente. Ésta, se constituye como una herramienta dinámica y estructurada para condensar la información y muy útil para identificar avances y retrocesos en los procesos que se monitorean a través de los indicadores definidos” y “existe el observatorio del deporte, la educación física, la recreación y la actividad física, el cual consiste en evaluar permanentemente las acciones tomadas en la política del deporte a nivel municipal” es determinante en razón a que se promueve un buen clima laboral además del compromiso del personal en la SDR con la ejecución de todas las actividades, además la herramienta tecnológica encargada de mostrar

todas las actividades hacen que el personal se sienta identificado y orgulloso de lo realizado con la comunidad al cual va dirigido todas las programaciones.

9.3.2. Variables clave – fortalezas

Se observa en la variable “efectividad: la Secretaría de Deportes y Recreación es una de las mejores en ejecución y gestión presupuestal y administrativa, por la efectividad y cumplimiento del plan de acción” que es relevante por la eficiencia en el uso de los recursos y capacidades, aportando altos índices de cumplimiento en los proyectos, generando así una imagen sólida de la SDR.

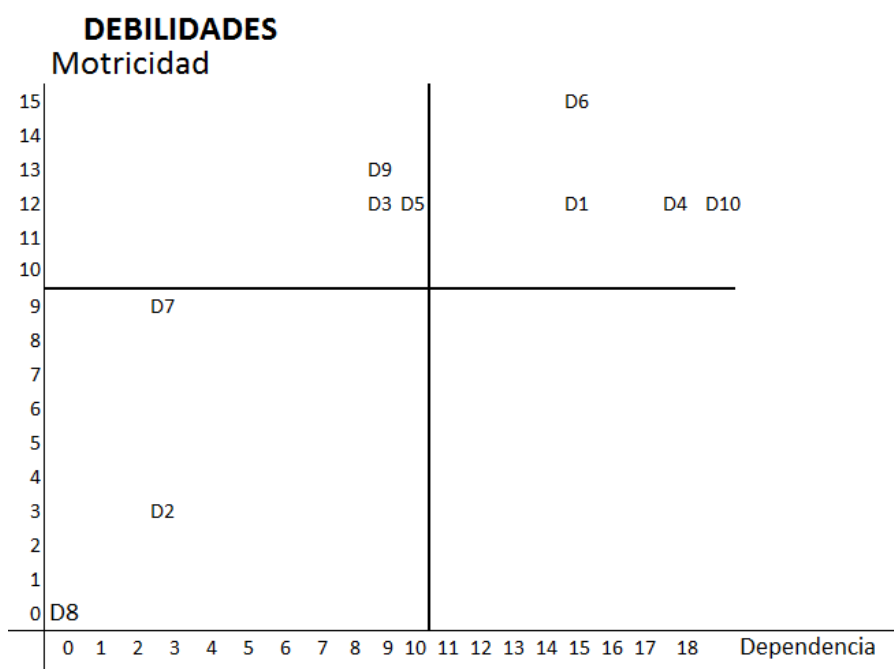
9.4 Debilidades

Tabla 22. Matriz de vester-debilidades

DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	TOTAL	%
D1 Continuidad de los procesos, debido a la falta de estabilidad que genera el tener más del 90% del personal por contratos de prestación de servicios.	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	4	12,12%
D2 Beneficios inequitativos: las capacitaciones y cumplimiento en el pago de salarios y las políticas de bienestar institucional solo cubre al personal de planta, que es una minoría en la Secretaría.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3,03%
D3 Algunos programas para los ciudadanos, se desarrollan sin escuchar a los ciudadanos, por falta de su difusión, la comunidad no tiene la oportunidad de expresar lo que quisieran en estos.	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	4	12,12%
D4 No se hacen estudios de mercado antes de lanzar servicios a la comunidad, centrándose en las metas de la dependencia y no en las necesidades y deseos de la comunidad a impactar.	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	4	12,12%
D5 La cobertura de la población Neivana con los programas no es suficiente, puesto que los recursos económicos son mínimos para el cubrimiento total de la población.	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	4	12,12%
D6 La dependencia no cuenta con estrategias de comunicación y difusión efectivas, estudiadas y planeadas.	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	5	15,15%
D7 Se suspendió a partir de este año el impuesto al deporte municipal, dejando muchos de los proyectos desfinanciados.	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	3	9,09%
D8 La ubicación descentralizada de la Secretaría genera inconvenientes a la hora de realizar seguimientos y labores administrativas que se llevan a cabo en la Sede Central.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0,00%
D9 La dependencia carece de herramientas tecnológicas importantes como software de administración de clientes, lo cual sería de gran ayuda para elevar su capacidad comercial.	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	4	12,12%
D10 Los procesos de investigación científica que soportan los programas y proyectos que se desarrollan, ha sido deficiente.	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	4	12,12%
	5	1	3	6	3	5	1	0	3	6		TOTAL
	15,2%	3,0%	9,1%	18,2%	9,1%	15,2%	3,0%	0,0%	9,1%	18,2%		33

Fuente: construcción propia

Ilustración 5. Variables determinantes –debilidades



Fuente: construcción propia

9.4.1. Variables motrices o de poder – debilidades

Las variables “algunos programas para los ciudadanos, se desarrollan sin escuchar a los ciudadanos, por falta de su difusión, la comunidad no tiene la oportunidad de expresar lo que quisieran en estos”, “la cobertura de la población neivana con los programas no es suficiente, puesto que los recursos económicos son mínimos para el cubrimiento total de la población” y “la dependencia carece de herramientas tecnológicas importantes como software de administración de clientes, lo cual sería de gran ayuda para elevar su capacidad comercial” son aspectos que la SDR debe priorizar, generando espacios para escuchar a la comunidad sobre sus necesidades deportivas e implementando algún sistema tecnológico para el seguimiento a clientes potenciales comercialmente, mitigando así estas debilidades.

9.4.2. Variables clave – debilidades

En la gráfica se evidencia que las variables “continuidad de los procesos, debido a la falta de estabilidad que genera el tener más del 90% del personal por contratos de prestación de servicios”, “no se hacen estudios de mercado antes de lanzar servicios a la comunidad, centrándose en las metas de la dependencia y no en las necesidades y deseos de la comunidad a impactar”, “la dependencia no cuenta con estrategias de comunicación y difusión efectivas, estudiadas y planeadas” y por ultimo “los procesos de investigación científica que soportan los programas y proyectos que se desarrollan, ha sido deficiente” denotan falencias significativas y con bajo control por parte de la SDR, pues la no continuidad del personal en los cambios de gobierno se generan tropiezos en las estrategias tomadas frente a estas debilidades, sin embargo las acciones que emprendan en cada inicio de periodo en torno a ellas son necesarias para el resultado y satisfacción en el cumplimiento de los programas y proyectos hacia la comunidad.

Capítulo 10. Escenarios como herramientas de análisis aplicados a la Secretaría de Deportes y Recreación.

Conforme los comportamientos presentados en las variables claves y de poder de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Secretaría de Deportes y Recreación, se infieren tres escenarios posibles.

10.1. Escenario optimista:

Cobertura en recreación y deporte, en expansión.

La Secretaría de Deportes y Recreación para el año 2028, es una entidad descentralizada y se encuentra fortalecida presupuestalmente tras la financiación por parte de los diferentes entes territoriales, organismos privados, descentralizados, del Ministerio del Deporte, entre otros, con recursos para los diversos proyectos y programas de la SDR, al igual que ofrecen programas con prácticas de alto rendimiento, marchando como debe ser.

La proyección y cubrimiento de toda la población neivana se realizó a través de la redefinición de planeación estratégica para la investigación necesaria en donde se incluyeron las necesidades reales de la población neivana siendo éstas financiadas cien por ciento, además se cuenta con la planta administrativa que es personal eficiente, idóneo, con experticia y sentido de pertenencia, los procesos son asumidos por todos como una cultura de mejoramiento incesante, los programas y proyectos han sido continuos, aprovechando el impacto tecnológico aplicado en la sistematización de las bases de datos del personal beneficiado de los programas y monitoreos en los escenarios deportivos, llegando así a toda la comunidad deportiva del municipio de Neiva y sus corregimientos.

La Secretaría de Deportes y Recreación, suscribió convenios aunque con dificultad inicialmente, con diferentes entidades locales y nacionales para la financiación de proyectos de infraestructura de alto rendimiento, instalaciones propias de la SDR y la reestructuración de los programas generando mayor impacto social y valor agregado a la interacción y ampliación del objetivo de la organización, su crecimiento político fue irreversible, generando una nueva clase de liderazgo.

De igual modo, mediante el uso de las tecnologías de la información se consolida el mejoramiento continuo de los procesos administrativos y de los proyectos deportivos, relacionados con la cobertura, diversificación, flexibilidad.

Los profesionales contratistas, con los salarios competitivos que se ofrecen, permiten interactuar y cada vez mejorar los procesos y procedimientos en los programas y proyectos de la SDR, quienes cuentan con amplia trayectoria académica e investigativa, cuentan con una excelente estabilidad y posibilidades de crecimiento laboral y personal.

10.2. Escenario terrible:

Entre muros - desinterés hacia el deporte

La Secretaría de Deportes y Recreación al tener decadencia no ejerce participación en el entorno, no cuenta con credibilidad ni prestigio. Lo tortuoso es que no se impacta el desarrollo social de la ciudad, además, no tiene planes de inversión ni financiamiento para los diferentes programas, por lo tanto los proyectos disminuyeron y la población deportiva no tuvo cobertura ni conocimiento de estos proyectos.

La Secretaría de Deportes y Recreación se ha encargado de atender los requerimientos organizacionales y técnicos del día a día, sin proyección en el desarrollo de su objetivo principal,

ni implementa estrategias de comunicación, de marketing o administrativas de alto impacto para impulsar su desarrollo y crecimiento.

Sin embargo el personal de planta y contratistas con el salario poco competitivo que les ofrecen, apoyan en lo básico para dar respuesta a los requerimientos de los escenarios deportivos, pues éstos se encuentran deteriorados a la falta de recursos económicos para el mantenimiento de los mismos. Pudo haber sido mejor, pero hay una dificultad para la implementación de tecnología e investigación en los procesos, debido a la poca preparación de la planta de personal, la falta de recursos económicos y dificultad en la financiación externa.

Debido a lo anterior, la administración municipal se encuentra en análisis prospectivos para que la Secretaría de Deportes se transforme en una dirección de la Secretaría de Cultura y Turismo y continúe administrando el sector deportivo desde ésta Secretaría.

10.3. Escenario posible tendencial:

Programas deportivos y recreativos.

La Secretaría de Deportes y Recreación, esta contra la pared no tiene muchas salidas, pues implementa algunas herramientas tecnológicas como la página web, manteniendo sus programas y proyectos en ejecución e informada a la población sobre las acciones ejecutadas, sin embargo, se ha topado con el paradigma de resistencia al cambio y la falta de recursos económicos, pues es relevante para la contratación del personal durante el desarrollo de todos los programas y para el mantenimiento y la construcción de nuevos escenarios deportivos.

Los programas que se ejecutan no son socializados con la comunidad, pues las decisiones son fragmentadas y tomadas por el director técnico con base en los análisis de los años anteriores, no se ha logrado definir estrategias ni los canales adecuados para atraer a nuevos usuarios.

La investigación se desarrolla con pertinencia, pero con limitantes económicos, pues se ve el azaroso futuro para este proceso.

El director técnico realiza gestión con las entidades como con el Ministerio del Deporte o con la OCAD para el financiamiento de proyectos de infraestructura, contando con apoyo económico para construir escenarios adecuados para el desarrollo del deporte y la recreación.

El personal contratista y de planta mantienen un buen clima laboral, su nivel de participación, visibilidad y sentido de pertenencia están dentro de la media nacional.

Capítulo 11. Recomendaciones

Realizar mesas de trabajo con la comunidad del municipio de Neiva con el fin de recopilar información sobre las falencias y necesidades que requieren en el sector deportivo, y con base en esto plasmar las acciones y distribuir los recursos, financiando la totalidad de estos requerimientos, optimizando los programas implementados.

Contratar personal idóneo y con experticia para realizar estudio antes de lanzar servicios a la comunidad, determinando las necesidades y deseos de la comunidad a impactar.

Realizar el inventario de la infraestructura física y optimizar la utilización de los recursos, recuperación y adecuación de los escenarios deportivos, ajuste administrativo y reglamentación para uso y apropiación por parte de la comunidad.

Asegurar el mantenimiento y continuidad del observatorio del deporte, la educación física, la recreación y la actividad física, evaluando permanentemente las acciones tomadas en la política del deporte a nivel municipal.

Implementar estrategias para la búsqueda de financiamiento con las entidades estatales para la construcción de escenarios deportivos y mantenimiento y conservación de los mismos.

Incorporar mediante convenios con la administración municipal especialistas en el área de la educación física y en disciplinas deportivas, quienes desarrollen su trabajo con los alumnos que integren lo programas comunitarios y formativos del municipio.

Se propone la implementación de un sistema tecnológico moderno y en línea para el eficiente uso de la información para la gestión en el préstamo de los escenarios deportivos y administración de clientes, con el fin de elevar la capacidad informativa y comercial.

Crear un “centro de orientación para el aprovechamiento del tiempo libre” que informe al ciudadano sobre los eventos que le proporcionan el número de horas semanales necesario para mejorar su calidad de vida mediante la práctica deportiva, recreativa y la actividad física.

Crear mesas de trabajo para hacer seguimiento semestral a los indicadores de gestión de la SDR y realizar capacitaciones al personal tanto contratista como de carrera administrativa.

Potenciar la experiencia del talento humano y reconocer su participación en los procesos para la consolidación del know-how de la compañía, como también la vivencia de un clima laboral altamente gratificante.

Bibliografía

- IDOM Ingeniería y Consultoría S.A.U. (2016). *EstudiosBase para la ciudad de Neiva, Colombia*. Neiva: Findeter.
- Ahmed, J. R., & Hussain, S. S. (2015). Critical Exploration of Prescriptive and Emergent approaches to Strategic management: A review paper. *International Journal of Information. Business and Management*, 90 - 99.
- Alvarez, M. M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, 5 - 22.
- ANDI. (Febrero de 2018). *Indicadores de Coyuntura, Colombia*. Obtenido de http://www.andi.com.co/Uploads/Indicadores_Febrero%202018.xls
- Andrews, K. R. (1984). El Concepto de estrategia de la Empresa. En K. R. Andrews, *El Concepto de estrategia de la Empresa* (págs. 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55). Barcelona: Orbis.
- Cámara de Comercio de Neiva. (2018). *Informe de Coyuntura Económica 2017*. Obtenido de <https://ccneiva.org/informes-economicos/#coyuntura-economica>
- Cámara de Comercio de Neiva. (2018). *RECOMENDACIONES PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL ESTATUTO TRIBUTARIO DE LA CIUDAD DE NEIVA*. Neiva: Cámara de Comercio de Neiva.
- Cereceda, M. C. (s.f.). *Gobierno de Chile, Ministerio de Planificación, División de Planificación Regional*. Obtenido de Scmapspublic2: <http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1Q2PH77DL-1XM4BW8-2LXW/CAJA%20DE%20HERRAMIENTAS.pdf>

Chandler, A. D. (1962). Estrategia y Estructura. En A. D. Chandler, *Estrategia y Estructura* (págs. 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17). Washington: MIT.

DANE. (2005). *Censo poblacional*. Bogotá: Departamento Nacional de Estadística.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (30 de Enero de 2018). *Boletín Técnico. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) (Diciembre 2017). Principales indicadores del mercado laboral*. . Obtenido de http://web.sirhuila.gov.co/images/sirhuila/SIR_2018/BOLETINES/DANE/Mercado_laboral/Indicadores-Mercado-Laboral-Diciembre-2017.pdf

DNP. (2018). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de Proyectos de inversión: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/deportes.aspx>

Forero, C. M. (1 de julio de 2017). *Unimilitar*. Obtenido de Unimilitar: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16765/1/ForeroCruzMiller2017.pdf>

Godet, M. (1 de Abril de 2009). *UExternado*. Obtenido de UExternado: <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>

Hafsi, T., & Thomas, H. (2005). The Field of Strategy: In Search of a Wlaking Stick. *European Management Journal*, 507 - 519.

Helfat, C. (2015). Strategy Processes and Prcactices: Dialogues and Intersections. *Strategic Management Journal*, 1 - 3.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawhill.

Ibarra, S., & Suárez, J. (1 de Agosto de 2002). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>

Jhonson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Johnson, G., Melin, L., & Whitingon, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing. *Journal of Management Studies* 40 (1), 3 - 22.

La Nación. (24 de 05 de 2018). *Alcaldía de Neiva fue ineficiente en cobro de impuestos revela la Contraloría*. Obtenido de Lanacion.com:

<https://www.lanacion.com.co/2018/05/24/alcaldia-de-neiva-fue-ineficiente-en-cobro-de-impuestos/>

Lopez, C. M. (1 de Julio de 2013). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: bdigital.unal.edu.co/9647/

Medina, B. A. (15 de Julio de 2017). *Ean*. Obtenido de Ean:

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9100/MedinaAlbeiro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 66 - 73.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Granica.

Monroy, L. M. (1 de Junio de 2014). *Uptc*. Obtenido de Uptc:

<http://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1435/2/TGT-184.pdf>

Monroy, M. (1 de Junio de 2014). *Uptc*. Obtenido de Uptc:

<http://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1435/2/TGT-184.pdf>

Moreno, M. M. (1 de Junio de 2015). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional:

bdigital.unal.edu.co/49920/1/miltongiovanymorenomartinez.2015.pdf

Naciones Unidas. (15 de 12 de 2018). *Situación y perspectivas de la economía mundial en 2019:*

Resumen ejecutivo. Obtenido de United nations: Economic Analysis & Policy Division:

<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-en-2019-resumen-ejecutivo/>

Nag, R., & Hambrick, D. C. (2006). What is Strategic Management, Really?. Inductive

Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 935 - 955.

Negrón, J. (24 de 12 de 2018). *Megatendencias 2019: hacia dónde avanza el mundo*. Obtenido

de Sputnik: <https://sptnkne.ws/ksG3>

Noguera, H. A., & Barbosa, R. D. (2 de Mayo de 2014). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc:

www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108007

Ortiz, A. P. (4 de Junio de 2009). *Universidad Javeriana*. Obtenido de Universidad Javeriana:

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>

Parra, A. J. (1 de Junio de 2014). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional:

www.bdigital.unal.edu.co/45797/1/1030552648.2013.pdf

Perez, T. J. (29 de Febrero de 2016). *Universidad Jorge Tadeo Lozano*. Obtenido de Universidad

Jorge Tadeo Lozano: <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/1081>

- Portafolio. (18 de julio de 2019). *El desempleo seguirá alto y afectará el consumo interno del país*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/proyecciones-colombiana>
- Porter, M. (1996). ¿Qué es la Estrategia? *Harvard Business Review*, 100 - 117.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2011). *La competencia esencial de la corporación*. Obtenido de Universidad del Valle:
<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8070/1/la%20competencia.pdf>
- Quintero, G. J. (1 de Junio de 2015). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional:
www.bdigital.unal.edu.co/50059/1/1039450153.2015.pdf
- Real Academia Española. (21 de Julio de 2018). *RAE*. Obtenido de RAE:
<http://dle.rae.es/?id=UQfWOEp>
- Reyes, G. E. (2012). Proyecto de Investigación Gestión Empresarial. *Documentos de Investigación*, 5 - 50.
- Román, M. O. (Junio de 2011). Universidad de San Buenaventura. *Revista Gestión & Desarrollo. Volumen 8 No. 1. Enero-junio*, 17-50. Obtenido de Universidad de San Buenaventura: https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/1_laestrategia.pdf
- Rosillo, J. (30 de Abril de 2018). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana:
www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/.../rosillo1.doc
- Sánchez, U. J. (1 de Julio de 2010). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional:
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/refame/article/download/47829/49347>

Tekin, E. (1 de Julio de 2015). *University of Twente*. Obtenido de University of Twente:
essay.utwente.nl/.../Tekin_BA_Managemen%20and%20Goveranc...

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art. *California Management Review*, 5 - 11.