

HERRAMIENTAS DIAGNÓSTICAS PARA LA PLANEACIÓN

Juan Francisco Gutiérrez Betancur

Lic. Educación Física
Esp. Administración Deportiva
Docente- Investigador U de A.
Asesor y Consultor de Organizaciones
pachoguti@edufisica.udea.edu.co

Ponencia IV Simposio mundial de actividad física y empresa deportiva
Melilla España 2007

Construir el futuro de una organización, no es otra cosa que anticiparse a los acontecimientos positivos o negativos que a ésta le pueda ocurrir. Por ello es necesario que los actores protagónicos de un proceso prospectivo, tengan en consideración tanto la historia de la organización, como el momento actual en que se circunscribe.

La mirada del pasado y del presente no solo se da desde la información escrita (como suele suponerse), sino también desde todos aquellos acontecimientos, anécdotas, mitos y creencias que conforman parte de la cultura organizacional, y que en ocasiones son ocultos y que son de suma importancia considerar.

Para motivo de esta reflexión quisiera apoyarme siete conceptos previos (Organización como sistema, Desarrollo organizacional, Productividad, Competitividad, Diagnostico y Planeación), donde su articulación quizás den como resultado una comprensión de la intencionalidad: entender a la organización deportiva como un complejo multiforme articulado a lo diferentes aspectos de un enfoque sistémico.

1. EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertinencia, es decir establecen las condiciones que deben cumplir quienes desean ingresar a ellos, y se ven avocadas a adaptarse a las condiciones del medio en que se desempeña.

La visión sistemática de las organizaciones surgió con los trabajos del biólogo alemán LUDWIN VON BERTALANFFY (1950), quien criticaba la visión fraccionada que se tenía del mundo desde áreas diferentes como la física, la química, la biología, la sociología, entre otras. Lo que él denominó como la Teoría General de los Sistemas (TGS) lo fundamentó en tres premisas básicas; las cuales fueron aplicadas por Katz y Kahan al desarrollo organizacional permanente.

- A Los sistemas existen dentro de sistemas: es decir, las organizaciones existen dentro de otras organizaciones.

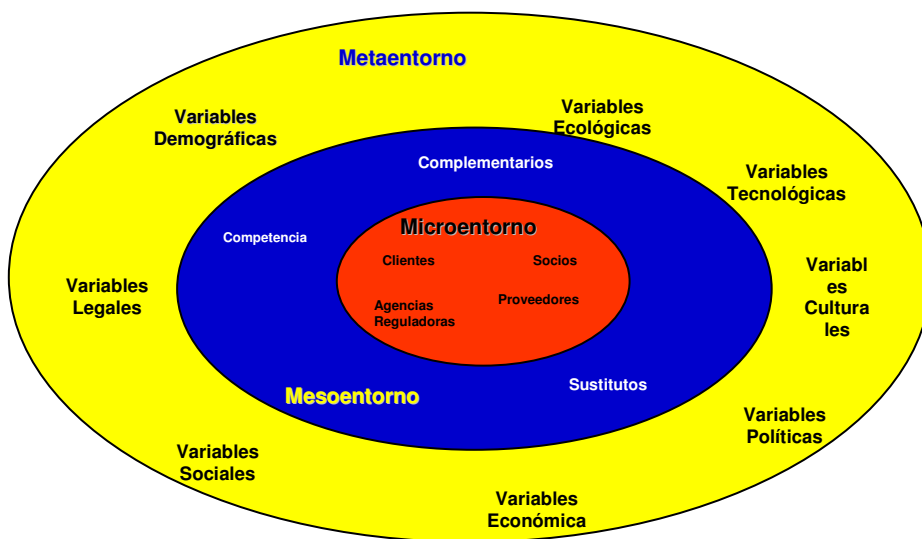
- B Los sistemas son abiertos: Las organizaciones se caracterizan por procesos de intercambio permanente.

- C Las funciones de un sistema dependen de la estructura: dependiendo del tipo de estructura que posea una organización será su funcionamiento.

El concepto de sistema tiene muchas connotaciones: *“un conjunto de elementos independientes e interactúantes, un grupo de unidades que forman un todo organizado y cuyo resultado (OUTPUT) es mejor que el resultado de las unidades podrían tener si funcionaran independientemente”*.¹

¹ JHONSON, Richard y otros. Designing Management Systems. New York. 1968. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Cuarta Edición. Mc. Graw Hill. 1995. pg 727. Mexico.

Bajo estas características podríamos decir que una organización deportiva, para nuestro caso, es el resultado de las interacciones de ella como un **microsistema** es decir la organización vista desde si misma, clientes internos y externos, agencias reguladoras, proveedores y socios; de las interacciones con un **mesosistema**, los competidores directos, los sustitulos o competencia indirecta y los complementarios o instituciones que ofrecen productos del cluster (cadena productiva) y de las interacciones con las variables exógenas, **metasistema** de la organización como la economía, la política, la sociedad, el medio ambiente, entre otras.



El avance de la teoría general de los sistemas, así como la necesidad de introducir una nueva mentalidad abierta, democrática y participativa para destacar los roles de la cultura organizacional, permitió que en la década de los años 60 un grupo de científicos sociales, (Schein, Walton, Bennis, Lawrence, Lorsch, otros) desarrollaran un trabajo con énfasis en el cambio planificado de las organizaciones, al cual denominaron Desarrollo Organizacional

2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O)

Más que una teoría administrativa, propiamente dicha, el desarrollo organizacional es una construcción colectiva y un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientado al enfoque sistémico.

El D.O surge entre otros por los siguientes aspectos:

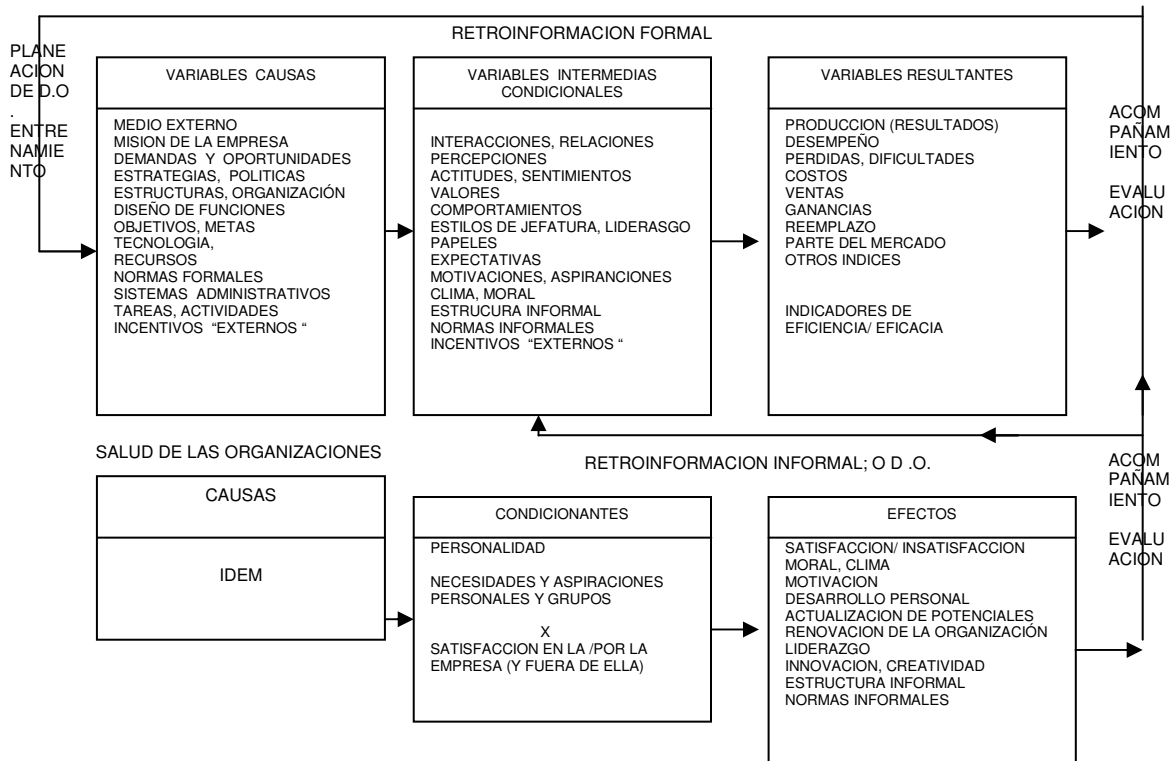
- A. Por la transformación rápida e inesperada de los ambientes organizacionales.
- B. Por el aumento desplanificado de las organizaciones.
- C. Por el desarrollo tecnológico y sus requerimientos de integración Hombre-Maquina.
- D. Por la variaciones en el comportamiento administrativo (concepciones de poder, motivación y productividad).

Los diversos modelos de desarrollo organizacional consideran básicamente cuatro variables:

1. El ambiente: La exposición de la organización a factores externos.
2. La organización: su filosofía, sus apoyos tecnológicos, sus productos.
3. El grupo social: los procesos psicosociales.
4. El individuo: las motivaciones, las actitudes.

Desde estas variables podemos definir el concepto de DO: para Bennis (1969) *“El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a*

nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.²



(Tomado de FERNANDO ACHILES DE FARIA MELLO. DESARROLLO ORGANIZACIONAL)

Para Beckhard (1972) “Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de la ciencias del comportamiento”.³

Los autores del D.O. plantean que si enfocáramos las organizaciones como estructuras orgánicas adaptables y capaces de resolver problemas, el asunto de la eficiencia no se circunscribiría el manejo de los recursos; v.s resultados, sino y en particular a su capacidad de sobrevivencia, de adaptación y para ello la cultura del cambio es una función fundamental.

² BENNIS, Warren. The planning of change. New York. Ed. Holt. 1969. Citado por DE FARIA MELLO, Fernando. Desarrollo Organizacional. Ed. Limusa.

³ BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. Mc. Graw Hill. Sao Paulo. 1972

3. EL CAMBIO.

“La empresas que mas se aproximen a las características requeridas por el ambiente, estarán más cerca del éxito que aquellas empresas que se aparten de ellas “⁴

El cambio puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. El cambio en las organizaciones deportivas podría entenderse como la capacidad de adaptabilidad, percepción y entendimiento del hombre y de la organización a los retos del sistema deportivo. Es necesario comprender las diferentes manifestaciones que una organización deportiva asume frente al cambio:

- 1 La negación de la realidad: cuando ignora por diversos factores los cambios que se producen en el ambiente.
- 2 La resistencia pasiva a un hecho o a las consecuencias de este.
- 3 La acomodación inercial: esperar pasivamente a que los hechos ocurran.
- 4 La subversión o revolución: destruir lo que ya existe y reconstruir solo en función de un nuevo hecho.
- 5 El cambio planificado: cuando la organización es consciente de la necesidad de evolucionar, innovar, previendo soluciones y nuevas acciones.

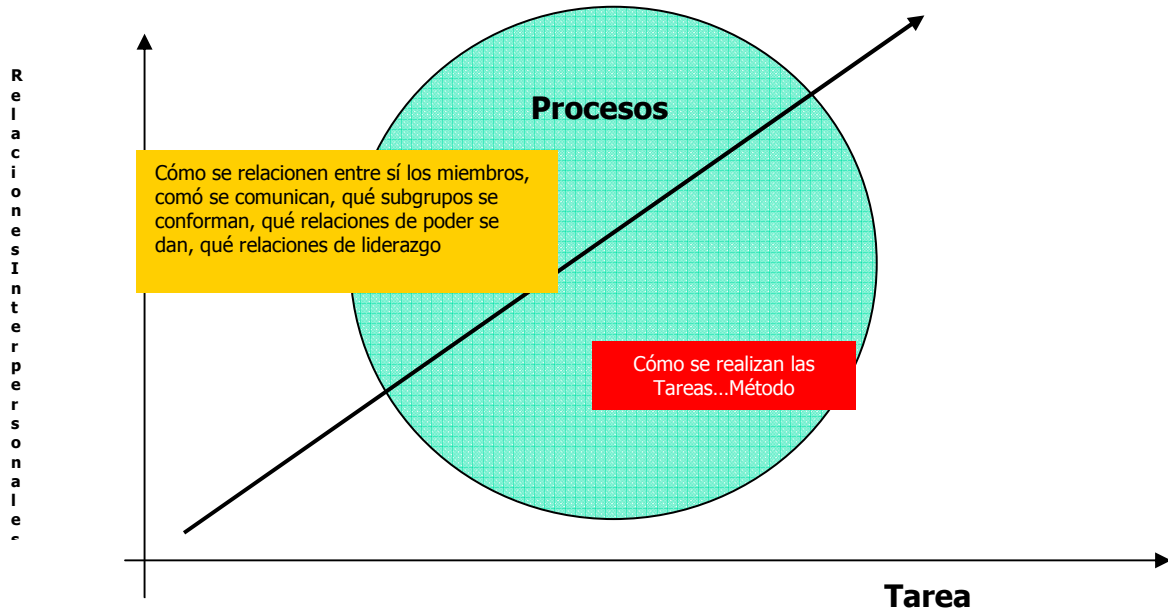
Las organizaciones deben ser conscientes de estos momentos ya que estratégicamente el camino que escoja marcará una ruta de desempeño diferente.

El ciclo de cambios en las organizaciones, consideradas éstas como sistemas abiertos contemplan de una forma holística el desarrollo de ellas.

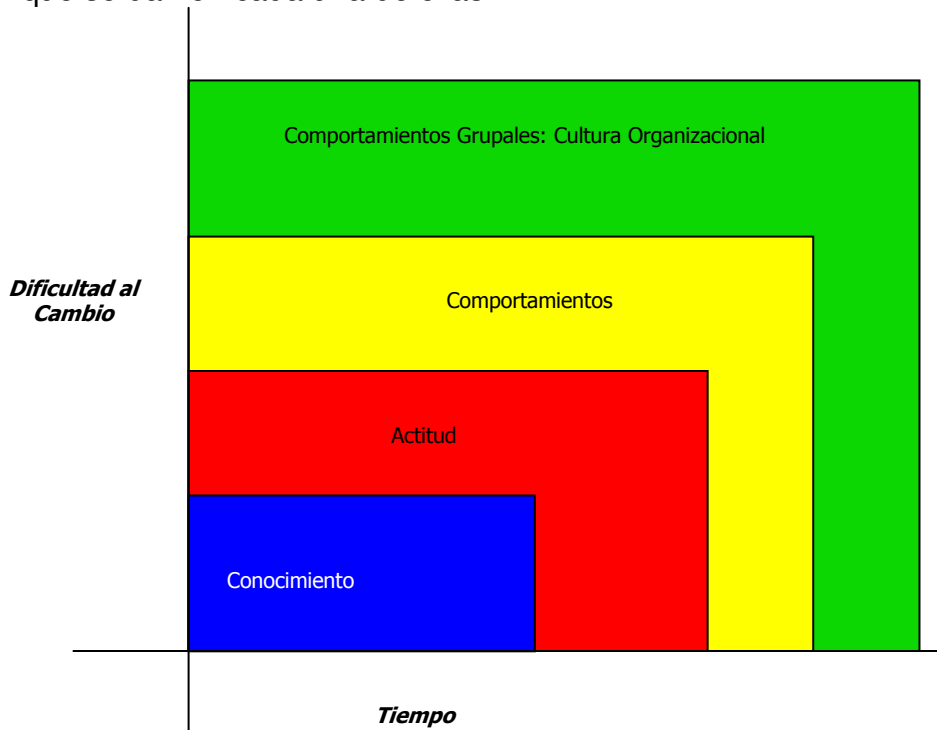
Debe posibilitar la valoración de los cambios en el meta-ambiente, en el meso-ambiente y el en micro-ambiente.

⁴ LAWRENCE, Paul y Otros. Estudios en el Diseño Organizacional. Home Word.1970.

Según el Modelo de Schein (1965) un cambio planificado debe partir por reconocer cuales son los conocimientos y conceptos que manejan los miembros de la organización, cuales son sus habilidades sus valores, sus comportamientos individuales y sus comportamientos colectivos.



El proceso de cambio se debe de dar potenciando cada una de estas etapas, estableciendo el tiempo y los recursos y reconociendo los niveles de resistencia que se dan en cada una de ellas.



Un cambio planificado permitirá una productividad diferente en la organización.

4. LA PRODUCTIVIDAD

En el desarrollo histórico de la administración, tanto en los modelos normativos como racionales, el objetivo final de las organizaciones ha sido conducente a “hacer más con menos”.

Las organizaciones deportivas de hoy no son ajenas a los requerimientos de un contexto globalizado. Estos requerimientos demandan de unas condiciones de adaptabilidad como son:

- 1 Un equipo humano calificado
- 2 Una infraestructura física
- 3 Un buen ambiente de negocios, y
- 4 Un buen mercado de capitales que le den soporte al negocio deportivo.

El sistema empresa necesita de unos insumos o recursos para procesar o transformar bienes o servicios, en el cual se hace necesario comparar, planificar, corregir, controlar.

El concepto de productividad busca la integración de los procesos internos con la satisfacción de las necesidades de los consumidores de nuestros bienes o servicios. Este equilibrio demanda del reconocimiento de que cada proceso al interior de la organización debe de tener una intencionalidad de agregar valor o a la organización o al consumidor.

En este sentido *“La productividad se puede ver como el resultado de una labor continua de mejoramiento llevada a cabo por equipos de trabajo”*.⁵

Desde este concepto se desencadena que la productividad es un asunto de supervivencia articulado a la satisfacción de necesidades tanto de los clientes como de los miembros del equipo de trabajo, en cuyo último caso, como responsables del servicio, adquieren una dimensión de emponderados del servicio.

En el caso de las empresas deportivas, donde su mayor connotación esta dada por el tipo de ubicación comercial, el sector servicios, la medición de la productividad es un poco compleja en cuanto a la principal característica de los servicios es la intangibilidad. Podríamos definir el servicio como el conjunto de actuaciones e interacciones (contactos sociales) entre el productor y el cliente. A estas interacciones en el mundo del mercado se les conoce con el nombre de momentos de verdad. En efecto acumulado de los momentos de verdad determina si el cliente sigue en el servicio o no y si prefiere a esta empresa o no.

La planeación cuidadosa de cada momento de verdad, su ejecución al pie de la letra y el pensar en el cliente en cada acción que se ejecute son factores de garantía para que el servicio sea efectivo.

Esta planeación de la productividad se puede concebir como una serie de actividades que forman parte de la definición del sistema de metas de la organización (Planeación estratégica) y del nivel requerido de intervención para producir el cambio.

El tipo de planeación de la productividad requiere:

⁵ BLANCO RIVERA, Luis Ernesto. Productividad Factor Estratégico de Competitividad a Nivel Global. Escuela Colombiana de Ingeniería. Colección Desarrollo Empresarial. Santa Fé de Bogotá. 1999.

- 1 Conocimiento del funcionamiento de la organización por parte de todos los miembros de ella.
- 2 Conocimiento de las expectativas de servicio por parte de los clientes.
- 3 Brindar la capacitación necesaria para el buen desempeño en el proceso (Desarrollo de Habilidades).
- 4 Ubicación del personal en los roles de producción de acuerdo a sus capacidades e intereses.
- 5 Respaldo de la cúspide institucional.
- 6 Orientación y seguimiento a los logros.

5. LA COMPETITIVIDAD

“La competitividad la podemos entender como la capacidad para vender un producto en un mercado en el cual existen otros similares, y sostener a dicho cliente en el tiempo”.⁶

Michael E Porter en 1980 en su libro *Competitive Estrategy* (EdT. CECOSA) marcó un hito en la conceptualización y práctica de los competidores.

Porter definió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de un mercado. En este sentido planteó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para superar en el largo plazo el desempeño de los competidores:

⁶ MERCADO, E. *Calidad integral Empresarial e Institucional*. Vol I. Capacitación Gerencial. Edit. Limusa. Mexico 1991.

- 1 El liderazgo en los costos totales bajos:
 - Reducción de los costos por una mejor apropiación de la experiencia.
 - Construcción eficiente de economías de escala.
 - Control de los costos.
 - Participación relativa en el mercado.
 - Incremento en ventas vs. Disminución márgenes individuales de utilidad.
- 2 La Diferenciación: Crearle al producto o servicio algo que sea percibido en el mercado como único.
- 3 El Enfoque: La concentración en un nicho de mercado específico.

La implementación de estas estrategias competitivas demandan de los gerentes de las organizaciones o de sus juntas directivas la indagación de varios aspectos:

- 1 La contemplación de la organización desde un enfoque sistémico, su visión desde el macro, meso y micro ambiente.
- 2 El riesgo de ingreso de nuevos competidores potenciales.
- 3 El poder de negociación con los proveedores (acuerdos de compras y pagos)
- 4 El poder de negociación con los clientes
- 5 La amenaza de ingreso de los productos sustitutos.

Del análisis de estas situaciones pueden surgir diferentes estrategias, las cuales deberán ser sopesadas para marcar el camino, a la luz de los propios roles de la organización como son:

- 1 Incremento en la participación en el mercado.
- 2 Atracción de nuevos usuarios.
- 3 Proteger la actual participación en el mercado.
- 4 Innovación de productos.

- 5 Descuento en precios
- 6 Mejoramiento del servicio.
- 7 Reducción de costos
- 8 Creación de nuevos canales de distribución
- 9 Comunicación agresiva, entre otras.

Cualquiera que sean las estrategias escogidas, deberán contemplar, además del propósito misional de la organización, las condiciones de riesgo en su implementación:

- 1 Costos
- 2 Clima Organizacional
- 3 Satisfacción o insatisfacción de clientes
- 4 Respuesta de la competencia, entre otros.

6. EL DIAGNÓSTICO

El Concepto de Diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión proactivo y estratégico. Es la identificación participativa de una problemática, de las causas que la originan y de las interrelaciones e implicaciones o efectos.

Los problemas como tal, no necesariamente tienen que concebirse como situaciones negativas, el término se puede referir a *“una situación específica que requiere la toma de una decisión que presenta síntomas o señales con repercusiones tanto favorables, como desfavorables y que pueden identificarse mediante hechos y/o datos”*⁷. Pueden expresarse como la diferencia entre la situación ideal y la real, cuya afectación recae en las personas.

La realización de un diagnóstico organizacional, desde un enfoque sistémico contempla la indagación tanto del medio externo como el interno. En el diagnóstico

⁷ JARAMILLO LÓPEZ, Patricia. El proceso diagnóstico. Esp. En asesoría y consultoría de organizaciones. U de A. 2005

externo se contempla la identificación de factores no controlables por la organización, las cuales la pueden afectar positiva o negativamente. El diagnóstico interno, por su parte, indaga sobre la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros, métodos de control y sistemas de gestión que posibilitan el desempeño desde sus áreas misionales y de apoyo.

Metodológicamente un proceso diagnóstico, se apoya en la indagación de diferentes fuentes de información, tanto externas (generalmente secundarias) como internas (resultados, métodos y medios). Se utilizan diferentes herramientas como cuestionarios, fichas, entrevistas, tablas de control, entre otras.

En la aplicación de los instrumentos deben de participar los actores involucrados tanto en la identificación de las causas como de las posibles soluciones. El diagnóstico institucional permite la reconstrucción del futuro mediante un ejercicio de planeación.

7. LA PLANEACIÓN

La defino como la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos. Empieza por la determinación de objetivos y detalla planes para alcanzarlos. Contempla una jerarquía a la hora de hacerlos realidad.



La planeación como parte del proceso administrativo constituye un elemento complejo que esta relacionado con anticiparse al futuro, a veces incierto, y que se

inicia con el objetivo de optimizar nuestra actuación en una tarea o de facilitar la resolución de un problema de forma activa o previsible.

Cuando hablamos de planeación no nos estamos refiriendo a un constructo alejado de las situaciones que se nos presentan cada día, sino que esta íntimamente vinculada a los problemas que debemos resolver habitualmente en los diferentes ámbitos y roles que asumimos.

En estas situaciones se conjugan nuestras propias características como sujetos, las características de la tarea a resolver y los condicionantes contextuales en que desarrollamos nuestra acción.

Si bien es cierto que la planificación es un instrumento inseparable del acto de un estrategia, ésta no garantiza el éxito en nuestra actuación, la consideración conjunta de todas las variables que inciden y pueden afectar al proceso con que nos enfrentamos, sí incrementa significativamente los niveles de probabilidad en la consecución de nuestros objetivos.

A la hora de planear se hace necesario considerar otros aspectos que afectan al Sistema- Empresa como lo son:

- **El entorno complejo, inestable y turbulento:** El mundo del deporte pertenece a un sistema socio-económico abierto, es decir, está inmerso en una sociedad en la que influirá y por el que se verá afectada.
- **Entorno de naturaleza multidireccional:** El entorno de la empresa deportiva tiene que tener en cuenta aspectos que van a influir en sus actuaciones: culturales, políticas, sociales

- **Sistema participativo:** Es importante darle participación a todo el grupo de trabajo en la elaboración de las estrategias, pues ello posibilita un mejor compromiso a la hora de su implementación.
- **Planificación a corto, medio y largo plazo:** Es importante crear una cultura en torno a la planeación organizacional.
- **Estilo de dirección creativo:** Las empresas deportivas son dinámicas, versátiles y continuamente cambiantes.

En el proceso de dirección y gestión estratégica se establecen varias pautas o pasos que se hacen necesarios para llegar hasta su parte operativa o implementación de las estrategias.

DIRECCIÓN				GESTIÓN	DIRECCIÓN Y GESTIÓN
Organización Previa	Visión	Análisis Estratégico	Planificación Estratégica	Gestión	Control
Organización de Procesos	Visión de la Organización	Análisis interno y externo Formulación de objetivos y selección de estrategias Elaboración del plan estratégico	Implementación Elaboración del plan operativo Ejecución	Control Evaluación Retroalimentación.	

TIPOS DE PLANEACIÓN :

- **Estratégica** : proyectada a largo plazo. Definida por la cima organizacional.
- **Táctica** : efectuada a nivel de departamento. A mediano plazo.
- **Operacional** : efectuada para cada tarea, constituida por niveles programas, procedimientos y normas.

Tipos de Planes

- | | |
|---|----------------|
| - Los relacionados con los métodos..... | Procedimientos |
| - Los relacionados con el dinero..... | Presupuestos. |
| - Los relacionados con el tiempo..... | Programas. |
| - Los relacionados con los comportamientos..... | Reglamentos. |

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

La Planificación Estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro. Se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna y contemplando el contexto de la misma. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos de largo plazo, los cuales deberán de ser viables y medibles, los que a su vez se materializan en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permiten hacerle el seguimiento a dicho proceso.

El ejercicio de la planeación de largo plazo en una organización debe contemplar el reconocimiento de los planes de desarrollo sectoriales, así como los planes de acción anteriores de dicha organización.

EL PLAN DE DESARROLLO

Es el producto y el resultado de ese proceso. Mientras que el proceso de la planeación se mueve en el ámbito de las ideas y reflexiones, el plan estratégico es un elemento, tangible con el cual se materializa la planeación. El Plan de Desarrollo de una organización es la carta de navegación del dirigente deportivo y de cada uno de los miembros de la misma. Este instrumento permite diseñar el camino por el cual se deben de materializar los logros Institucionales en el largo plazo.

Un plan de desarrollo se caracteriza por los siguientes aspectos, debiendo ser:

- 1 **Flexible:** Debe establecer la posibilidad de adaptación permanente.
- 2 **Global o corporativo:** debe involucrar a todas y cada una de las unidades funcionales de la Organización
- 3 **Factible:** debe ser viable de llevar a la práctica.
- 4 **Participativo:** debe ser el resultado de una concertación del grupo humano de la organización en todas sus esferas.
- 5 **Formal:** es decir escrito, Metodológica y lógicamente organizado
- 6 **Conocido:** su difusión se hace necesario no solamente con el cliente interno, sino también con el externo.

La construcción de los planes de desarrollo requiere de una mirada del futuro probable (Todas las opciones), del futuro deseable (depura las anteriores, priorizando sobre nuestros intereses) y del futuro posible (el que se puede materializar).

La ejecución y puesta en marcha de los planes de desarrollo corresponde al diseño y desarrollo de los *PLANES OPERATIVOS ANUALES O PLANES DE ACCIÓN*.

EL PLAN DE ACCIÓN

Representa el conjunto de **programas y subprogramas** de cada una de las unidades o sectores de funcionamiento de la organización durante un período de un año, los cuales se materializan mediante los **proyectos**.

Los horizontes del plan de desarrollo y del plan de acción son diferentes. Mientras el primero se mueve en el mediano- largo plazo, el segundo espera resultados en una temporada (un año)

CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE ACCIÓN

El Plan de acción es una herramienta que permite orientar estratégicamente la ejecución del plan de desarrollo. En él cada unidad de funcionamiento de la empresa deportiva organiza sus recursos disponibles (humanos, materiales, físicos, económicos, financieros, administrativos) en función de sus acciones y proyectos encaminados a lograr los objetivos y las metas anuales de los programas contenidos en el plan de Desarrollo.

Tiene como objeto alcanzar el impacto deseado en la población objetivo a través de la ejecución y puesta en operación de los proyectos de inversión y sus acciones.

Los planes de acción se fundamentan en los siguientes principios:

- 1 Coordinación
- 2 Coherencia
- 3 Continuidad
- 4 Eficiencia
- 5 Planificación
- 6 Participación

- 7 Concurrencia
- 8 Complementariedad

Los planes de acción deben ser actualizados anualmente, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización propuestas en el plan de desarrollo.

De la misma manera, el plan de acción debe ser evaluado constantemente para detectar sus posibles desviaciones e implementar las acciones correctivas.

El Plan de Desarrollo de una institución deportiva y por ende su plan de acción, parte por revisar la Misión, Visión y sus principios filosóficos y deben dar cuenta de los requerimientos de otros sectores con los cuales está relacionada la misma.

Definimos entonces **la Misión** como la razón de ser de la Institución, lo que la hace diferentes de otras de su tipo y la **Visión** como el sueño de empresa que queremos tener.

Para definir la Misión Corporativa se hace necesario reflexionar los siguientes aspectos:

- 1 ¿Cuál es nuestro negocio?
- 2 ¿Quiénes son nuestros Clientes?
- 3 ¿Qué servicios prestamos?
- 4 ¿Cuál es el área geográfica de nuestro mercado?
- 5 ¿Qué tecnología usamos?
- 6 ¿Cuál es nuestra finalidad u objetivo general?
- 7 ¿Cuáles son nuestros principios o valores?

A la hora de formular políticas estas deberán estar acompañadas de recursos para su implementación. Por ejemplo, se plantea la política de liderazgo, si esta no

tiene los recursos necesarios para generar acciones hacia la formación de líderes, esta política como tal, quedará en letra muerta.

La toma de cualquier decisión con relación a los objetivos y estrategias a seguir en un plan de acción dentro de una organización deportiva está condicionada y depende, en gran medida de la situación interna y externa en la que ésta se desenvuelve.

El análisis externo puede definirse como *” el conjunto de fuerzas, acciones, comportamientos o tendencias externas a la propia organización que inciden o pueden incidir en el futuro, directa o indirectamente en ella.*

El análisis Interno lo componen entre otros, los siguientes aspectos:

- 1 Los Recursos Humanos: El equipo humano que compone la organización. Aquí se analizan los niveles de formación, el sentido de pertenencia, la idoneidad en los puestos de trabajo, el grado de satisfacción por la tarea desempeñada, el salario.
- 2 Los Recursos Presupuestales: Es decir la capacidad económica presente y futura para abordar los objetivos contemplados en los diferentes proyectos. Las relaciones con el sector económico, la capacidad de financiación y endeudamiento, etc.
- 3 La estructura organizativa y procedimental de la Institución: significa la capacidad de funcionamiento. Su eficiencia y eficacia.

Para abordar este diagnóstico organizacional existen múltiples herramientas ó metodologías, como la simple lluvia de ideas, la Matriz DOFA, entre otras, que nos permiten realizar dicho ejercicio.

HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN

El ejercicio de la planeación al interior de una organización deportiva no es un asunto complejo. Requiere sí de compromiso de la cúspide organizacional y de motivación del equipo de trabajo para emprender dicho propósito. Para ello se utilizan algunas herramientas o metodologías entre las que destacaremos:

METODOLOGIA DOFA:

El acrónimo de DOFA define cuatro conceptos fundamentales en el análisis organizacional:

Debilidades: o puntos débiles de la Organización. Son de Carácter Interno

Oportunidades: Son aquellos aspectos o situaciones que nos ofrece el medio y son favorables a la Empresa.

Fortalezas: son los aspectos positivos que tiene la empresa y que son dignos de mantener.

Amenazas: son los obstáculos que nos presenta el medio para el logro de los objetivos organizacionales.

Para abordar esta metodología se requiere de la voluntad política de la cúspide organizacional y de la participación del mayor número de personas internas y ojalá, contar con la participación de agentes externos a la misma. Se elabora un listado de cada uno de los aspectos antes mencionados, se priorizan y se diagraman en un cuadro que permita su confrontación. Se trata entonces de convertir, mediante la formulación de objetivos estratégicos, los aspectos negativos en aspectos positivos para la organización, tanto los de carácter interno, como externo.

MATRIZ DOFA

Variable	Fortalezas	Oportunidades
	*	*
Debilidades *	Debilidad convertida en fortaleza	
Amenazas *		Amenaza convertida en Oportunidad

Luego de definir los objetivos estratégicos, se definen las estrategias y por último las acciones, enmarcadas en el tiempo (cronograma).

LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

“Es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de los negocios a que aspira la compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también se precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades...”⁸

La estrategia corporativa es un proceso participativo que contempla dos pasos: Su formulación e implementación.

La formulación de la estrategia caracteriza la línea de productos, los servicios ofrecidos, los segmentos de mercado y los canales de distribución entre otros. Para la formulación de la estrategia se hace necesario elaborar un diagnóstico tanto del entorno interno como del externo de la organización. Para ello se deben valorar sus fortalezas y sus debilidades y mirar en el medio externo las

⁸ QUINN, James Brian & MINZTBERG, Henry . El proceso Estratégico. Edt. Prentice Hall. 2ª Edición. Mex 1993. pg 5.

oportunidades y amenazas, todo ello teniendo como referentes la misión y la visión corporativa.

Decimos entonces que la determinación de la estrategia “adecuada” para una organización se inicia con la identificación de las oportunidades y de los riesgos de su medio ambiente.

Las influencias ambientales relevantes para la decisión estratégica operan en el sector al que pertenece la organización, la comunidad global de ese sector, la comunidad de la ciudad, del país, valorados por aspectos tecnológicos, económicos, físicos, sociales y políticos.

Los puntos fuertes de una empresa que constituyen un recurso para el crecimiento y la diversificación crecen, principalmente, por la experiencia de fabricar y comercializar una línea de productos o prestación de un servicio.

En este sentido se hace necesario considerar en el entorno interno factores como el desarrollo del personal, calidad en el servicio, instalaciones, equipamientos, desarrollo tecnológico, posicionamiento de los productos o servicios y en el entorno externo como los cambios políticos, legislativos, ambientales, ecológicos, socioeconómicos, etc.. Estos referentes pueden favorecer o entorpecer la formulación de estrategias y por ende el alcance de los objetivos organizacionales.

EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para considerar la validez o no de una estrategia, ésta deberá someterse a evaluación por los siguientes principios:

- **Consistencia:** La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- **Consonancia:** La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente así como a los cambios relevantes que en él ocurran.

- Ventaja: La estrategia deberá facilitar la creación o preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.
- Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO (MAAN)

Esta metodología parte de la identificación de los intereses de los actores, los cuales son mediados y priorizados en consenso. Se plantean unas alternativas para el mejoramiento de las situaciones problemáticas, las cuales son legitimadas por los actores. Éstas son comunicadas a la comunidad beneficiaria y a todos y cada uno de los actores para establecer compromisos conjuntos que hagan más viable la puesta en marcha del proceso.

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS SEGÚN OBJETIVOS (ZOPP)

Se fundamenta en la construcción de un diagnóstico participativo. El conjunto de actores priorizan la situación a enfrentar. Colectivamente se construye un árbol de problemas con sus respectivas relaciones de efecto y causas.

Se valoran los supuestos, premisas y riesgos para cada una de las alternativas de solución propuestas. Escogida la alternativa se plantean las estrategias o formas de abordarla, las cuales son plasmadas en un plan operativo.

MÉTODO ALTADIR DE PLANIFICACIÓN POPULAR (MAPP)

Parte de la identificación, definición y jerarquización de los problemas. Se reconocen los vectores descriptores del problema o asuntos por los cuales se hace manifiesto dicho problema (síntomas), se reconocen sus posibles causas (se debe a...), se describe el problema como tal (se verifica por...), se valoran las consecuencias (impacto en..., que pasaría si no se atendiera dicho problema). De

todas las causas identificadas se priorizan las de mayor relevancia a las cuales se les denomina nudos críticos. Se establecen responsables de las operaciones (actividades a desarrollar) y para cada operación se establece el respectivo presupuesto.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES)

Parte de la identificación de actores posibles que tengan mediano o alto grado de ingerencia sobre el sector. Estos actores determinan las reglas, acumulaciones y flujos (objetivos, estrategias y acciones) para intervenir el problema. Considerado las resultantes valorativas de la construcción de un árbol de problemas, se establecen los niveles de gobernabilidad, o posibilidad de solución directa, indirecta o nula que pueden tener los diferentes actores sobre dicho problema.

Reconociendo las limitaciones de solución, se verifica con una matriz causa efecto que determina el nudo crítico real. Se comprueba cuales realmente son los vectores descriptores del problema(manifestaciones) y se elabora un plan de acción para ser materializado en un plan de acción de las operaciones.

LA PROSPECTIVA O PLANEACIÓN POR ESCENARIOS

Suárez, Javier (Indeportes Antioquia) la define como una metodología estructurada para pensar acerca del entorno en el que los entes deportivos operarán en el futuro y la forma, que en consecuencia, esas organizaciones tendrán que tomar.

El concepto de Escenario fue introducido en la década de los sesenta por la Band Corporation y popularizado por German Kahn. La palabra Escenario proviene del teatro; apuntar a la creación de un entorno adecuado y pertinente para representar o situar una obra. Alude al lugar y circunstancias donde se desarrolla el tema: el tema es el texto, y el escenario es el contexto que los precisa; algo parecido

ocurre con un plan. El contexto pro-positivo del plan es el texto y el escenario es el conjunto de condiciones y supuestos en que el plan se sitúa.

Esta metodología integra a su vez a otras herramientas, como son la lluvia de ideas, el análisis estructural, el juego de actores, las matrices de impacto cruzado y la construcción de escenarios, para que la organización logre identificar tres tipos de futuros : el futuro posible, el futuro probable (basado en la información histórica de la organización y el futuro deseable para la misma (cómo nos gustaría que fuera). Involucra cuatro tipo de audiencias o actores como marcadores de tendencia y desarrollo: El poder (los políticos), el saber (los académicos), el sector productivo y la comunidad.

EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

Esta metodología es bastante utilizada, pues permite mediante un mapa conceptual establecer diferentes relaciones:

Identifica problemas o necesidades. Los problemas se definen como obstáculos para que una población pueda satisfacer una necesidad en particular. Las necesidades son carencias de un bien o servicio. Formulado el problema se pregunta que pasaría si éste no se resolviera. Los resultados de esta reflexión se convierten en los efectos negativos, los que a su vez tienen unas causas determinadas. Se considera que las causas pueden ser agrupadas según sus características en:

- 1 Ausencia del bien o servicio
- 2 Que existiendo el bien o servicio tenga problemas de calidad
- 3 Que se manifieste como ineficiente (es costoso, no da cobertura, etc.)
- 4 Que exista obsolescencia tecnológica de la institución en el aspecto analizado.

Sopesadas las relaciones de causa - efecto se plantea el objetivo general como el antiproyecto y los objetivos específicos como los antiefectos negativos antes plasmados.

Se plantean diferentes alternativas las cuales deberán ser analizadas desde los ámbitos económico, social y financiero, considerando la respectiva factibilidad jurídica, organizativa, política, ambiental, técnica y tecnológica y la capacidad de administración y de gestión que posea la institución para abordar el plan propuesto.

Explicitada la mejor alternativa se relacionan los productos tangibles que esperamos de dicha planeación, expresados con indicadores claros que puedan ser verificables.

Se establece el impacto esperado (conductas mejoradas que establece la población beneficiaria del proyecto) y los efectos marginales positivos que se alcanzan una vez terminado el proyecto (ej: generación de empleo, niveles de convivencia, solidaridad, entre otros)

INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA

Esta metodología es de mucha aplicabilidad en el ambiente de la municipalidad, pues se parte del conocimiento de la realidad que tienen los diferentes actores. Se da participación a todos los actores que deseen estar. Es la misma comunidad quien reconoce y plantea los problemas, los prioriza, plantea las soluciones y en concordancia a los recursos propone un plan de acción el cual ejecuta y vigila.

PLANIFICACIÓN LOCAL PARTICIPATIVA

Se caracteriza por ser comunitaria e intersectorial.

- 1 El responsable del plan realiza una convocatoria
- 2 En primera instancia Los actores caracterizan la población, el territorio, la cultura, los intereses, los recursos, las empresas del sector y las necesidades.
- 3 Se lleva a cabo el diagnóstico participativo
- 4 Se desarrolla la programación conjunta, donde se asignan las diferentes responsabilidades
- 5 Se pone en ejecución
- 6 Se realiza el monitoreo y se presentan los informes permanentes de evaluación según el cronograma del plan.

BIBLIOGRAFÍA

JHONSON, Richard y otros. Designing Management Systems. New York. 1968. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Cuarta Edición. Mc. Graw Hill. 1995. pg 727. Mexico.

BENNIS, Warren. The planning of change. New York. Ed. Holt. 1969. Citado por DE FARIA MELLO, Fernando. Desarrollo Organizacional. Ed. Limusa.

BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. Mc. Graw Hill. Sao Paulo. 1972

LAWRENCE, Paul y Otros. Estudios en el Diseño Organizacional. Home Word. 1970.

BLANCO RIVERA, Luis Ernesto. Productividad Factor Estratégico de Competitividad a Nivel Global. Escuela Colombiana de Ingeniería. Colección Desarrollo Empresarial. Santa Fé de Bogotá. 1999.

JARAMILLO LÓPEZ, Patricia. El proceso diagnóstico. Esp. En asesoría y consultoría de organizaciones. U de A. 2005.

QUINN, James Brian & MINZBERG, Henry. El proceso Estratégico. Edt. Prentice Hall. 2ª Edición. Mex 1993. pg 5.

GUTIÉRREZ BETANCUR, Juan Francisco. Fundamentos de Administración Deportiva. Ed. Kinesis. Armenia. 2004.