

## Módulo 2 Proceso administrativo planeación

Capítulo del libro GERENCIA DEL DEPORTE MUNICIPAL

Texto: Juan Francisco Gutiérrez B.

Talleres: Juan Francisco Gutiérrez-Héctor Cuervo

Equipo de Docentes:

Juan Francisco Gutiérrez B - Rodrigo Arboleda Sierra - Héctor Cuervo C. - Jesús  
Hernando Zuluaga

Construir el futuro de una organización, no es otra cosa que anticiparse a los acontecimientos positivos o negativos que a ésta le puedan 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 nos apoyamos en 7 conceptos previos (Organización como sistema, Desarrollo organizacional, Cambio, 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 los diferentes aspectos desde un enfoque sistémico, quizás siendo éste el más apropiado a la hora de pensar en el futuro.

## **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.

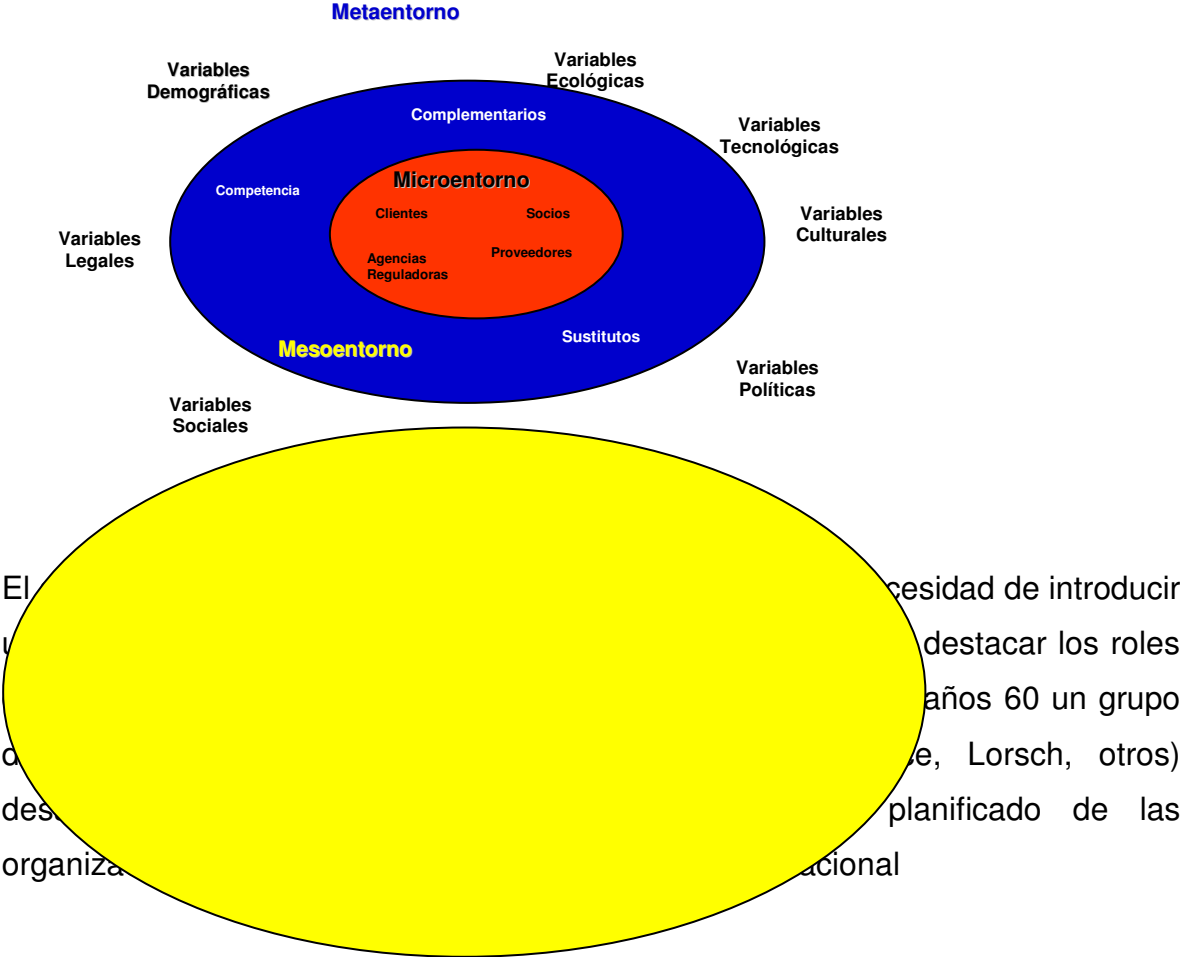
- A Los sistemas existen dentro de sistemas: es decir, las organizaciones existen dentro de otras organizaciones.
  
- B Los sistemas son abiertos: Las organizaciones se caracterizan por procesos de intercambio permanente.
  
- C Las funciones de un sistema dependen de la estructura: dependiendo del 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”*.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 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.



## **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:

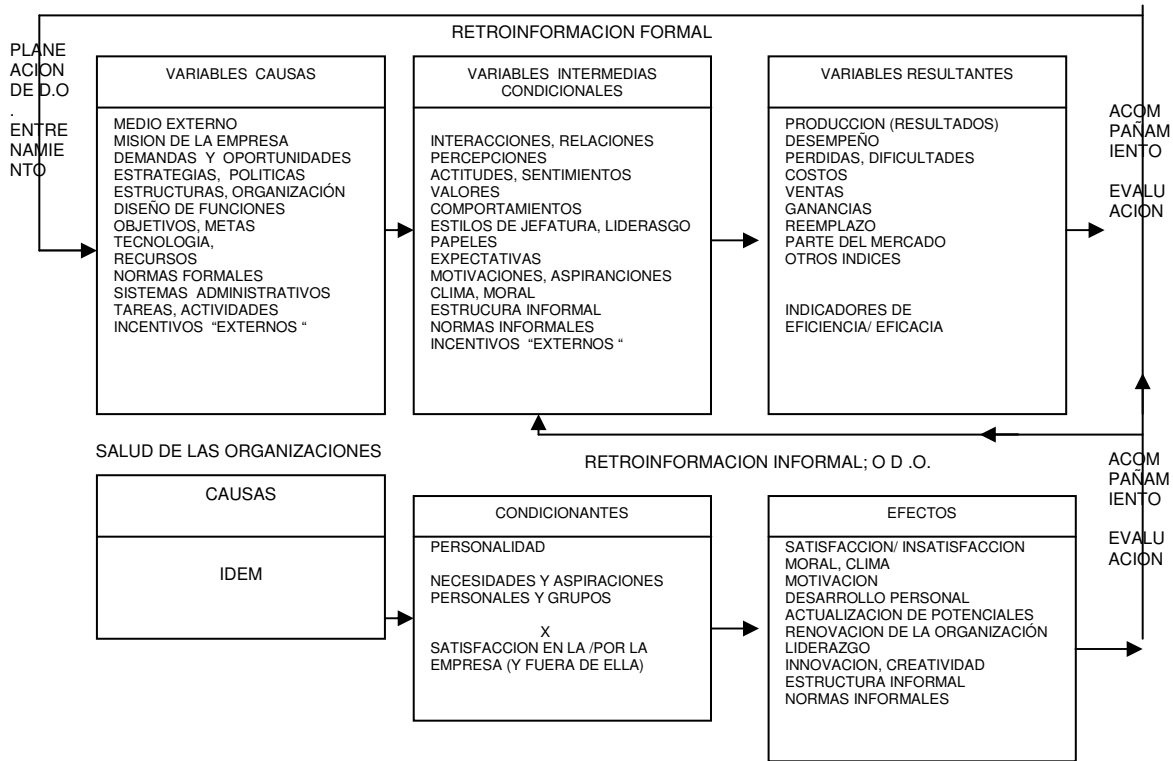
- A. Por la transformación rápida e inesperada de los ambientes organizacionales.
- B. Por el aumento desplanificado de las organizaciones.
- C. Por el desarrollo tecnológico y sus requerimientos de integración Hombre-Maquina.
- D. Por la variaciones en el comportamiento administrativo (concepciones 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".<sup>2</sup>



(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".<sup>3</sup>

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.

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

<sup>3</sup> 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 “<sup>4</sup>*

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.

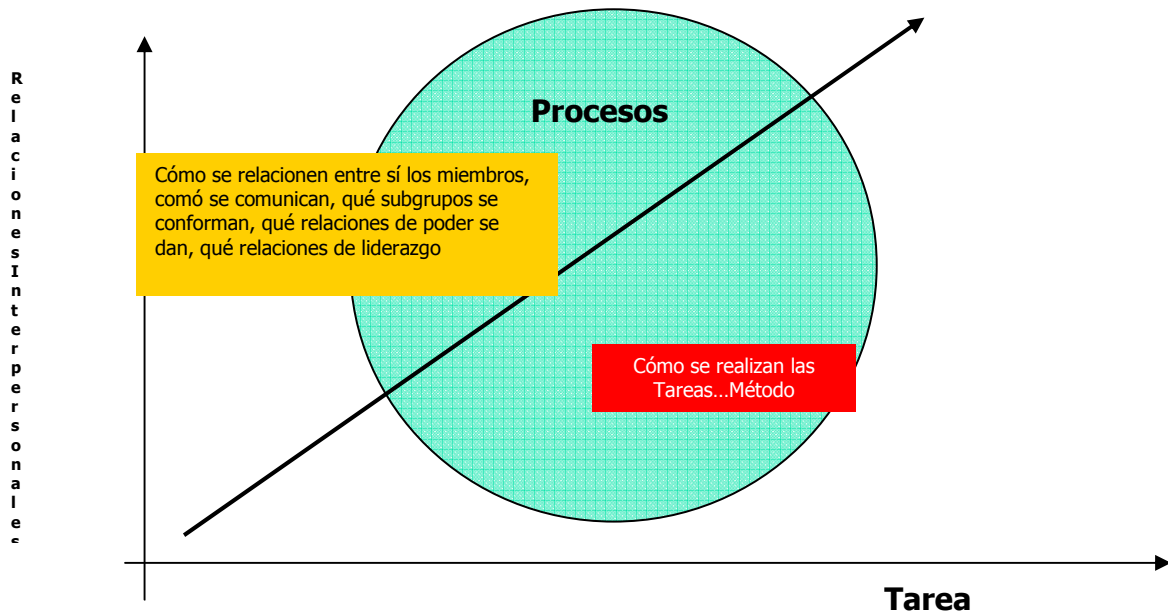
El ciclo de cambios en las organizaciones, consideradas éstas como sistemas abiertos contemplan de una forma holística el desarrollo de ellas.

---

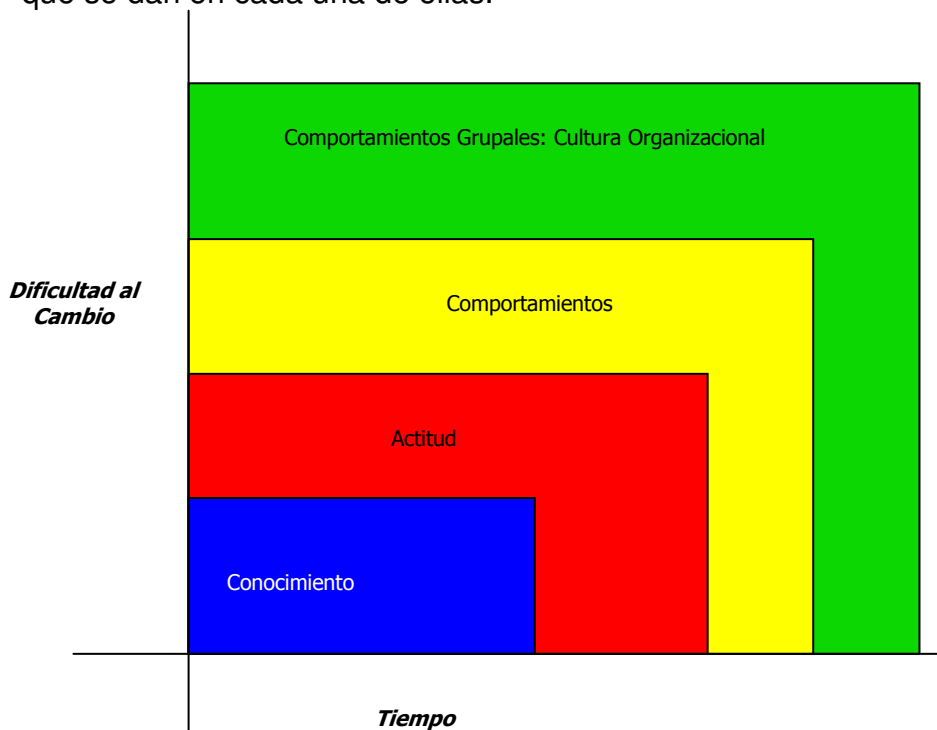
<sup>4</sup> LAWRENCE, Paul y Otros. Estudios en el Diseño Organizacional. Home Word.1970.

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

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”*.<sup>5</sup>

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:

---

<sup>5</sup> 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”.<sup>6</sup>*

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:

---

<sup>6</sup> 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”*<sup>7</sup>. 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

---

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

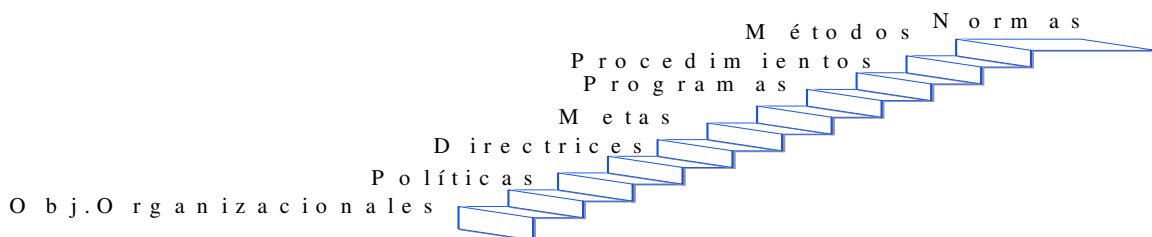
externo se contempla la identificación de factores no controlables por la organización, las cuales la pueden afectar positiva o negativamente. El diagnóstico interno, por su parte, indaga sobre la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros, métodos de control y sistemas de 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**

Función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos. Empieza por la determinación de objetivos o estados futuros que esperamos se hagan realidad y detalla planes para alcanzarlos, entendiendo por planes una disposición ordenada de recursos, tareas, acciones y tiempos necesarios para alcanzar dichos objetivos.



La planeación como parte del proceso administrativo constituye un elemento complejo que está 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.	



## FILOSOFÍA DE LA PLANEACIÓN

Russell L. Ackoff en su texto planeamiento empresarial (1976 ) plantea que hay tres formas de abordaje de un proceso de planificación:

- *Planificación Conservadora* cuyo objetivo es el de mantener y garantizar la continuidad del éxito. Este tipo de planificación se da en organizaciones que de alguna manera las podríamos describir como firmes en el entorno, es decir donde las afectaciones tanto internas como externas son mínimas.
- *Planificación Optimizada*: cuyo objetivo es el de mejorar lo existente en consonancia con el entorno, es decir, orientada a la adaptabilidad de la organización.
- *Planificación Adaptable*: aquella que está orientada al manejo de las contingencias, es decir, aquella que desarrollamos en ambientes turbulentos y cuyo objetivo es anticiparnos al futuro incierto.

### 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**

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).

Para nuestro sector deportivo en particular, la formulación de un plan de desarrollo debe contemplar los siguientes aspectos:

1. El Plan de desarrollo debe responder a los planteamientos contenidos en los programas de gobierno ( nacional, departamental y/o municipal).
2. El plan de desarrollo es de orientación programática, en tanto describe las acciones a realizar durante la administración, no obstante, debe tener una perspectiva de largo plazo del desarrollo y de continuidad en las acciones y proyectos en ejecución.
3. El plan debe ser un instrumento de gestión y de cohesión en torno a propósitos comunes de la administración, los diferentes sectores, estamentos sociales y comunidades. En consecuencia, se debe promover y facilitar una real, efectiva y equitativa participación durante su formulación, ejecución, seguimiento y evaluación.
4. En el plan de desarrollo, deben trazarse objetivos posibles y realizables, de acuerdo con el estado y disponibilidad de recursos de todo tipo; en otras palabras debe poseer la cualidad de ser *viable*.

5. El plan debe revelar coherencia entre el diagnóstico, la formulación de estrategias y objetivos, la definición de metas e incluso, a nivel de la identificación de mecanismos para su ejecución.
6. La planeación del desarrollo social y económico no se puede desarticular de la planeación territorial y urbana; ambos son instrumentos complementarios: el primero, contribuye a la orientación del desarrollo y el segundo, introduce la espacialización de las acciones de desarrollo de acuerdo a las restricciones y posibilidades del suelo.

## **MARCO NORMATIVO DEL PLAN DE DESARROLLO**

### **Constitución Política De Colombia,**

La C.P.C. señala en el título XII, capítulo 2, artículo 339:

“Habrá un Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional. En la parte general se señalarán los *propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el gobierno*. El plan de inversiones públicas contendrá los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución.

Las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, *con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley*.

Los planes de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones de mediano y corto plazo”.

### **Ley 152 de 1994**

De acuerdo con el artículo 342 de la Constitución, reglamenta “los procedimientos de elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo (...)” y dispone acerca de “los mecanismos apropiados para su armonización y para la sujeción a ellos de los presupuestos oficiales”.

### **PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN SEGÚN LA LEY 152**

En el Capítulo I, de Principios Generales que se desarrollan en el artículo 3, la Ley establece algunos elementos a tener en cuenta, entre los que sobresalen:

- a **La integralidad espacial y política de la planificación del desarrollo:** a ello se refieren los literales b y c y el párrafo del mencionado artículo. Los planes de la nación y de las entidades territoriales deben mantener armonía y coherencia entre sí, y en su contenido deben plasmarse los criterios de concurrencia, complementariedad y subsidiariedad.
  
- b **Las condiciones básicas del desarrollo:** hacen referencia los literales e, h, i, que destacan los criterios de asignación del gasto público social señalados en el artículo 350 de la C.P.N. (personas con NBI, población y eficacia fiscal y administrativa) y la prioridad que tiene dicho gasto; expresan los requerimientos de sustentabilidad ambiental del desarrollo y de distribución equitativa de oportunidades y beneficios entre las regiones del país.

c **El proceso de planeación y la formulación del plan:** en el literal j, la Ley indica de manera expresa que la planificación es un proceso continuo, que incluye la formulación, la aprobación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del plan. El literal g, habla de garantizar los *procedimientos* de participación ciudadana en la discusión del plan; el f, se refiere a que las autoridades de planeación deben garantizar la culminación de los planes, programas y proyectos; en el m, se rescata la necesaria coherencia que debe existir entre los programas y proyectos del plan, y sus estrategias y objetivos y en el n, que retoma literalmente el artículo 339 de la C.P.N. en cuanto a la conformación de los planes de desarrollo.

La Ley establece que como mecanismo para garantizar la coherencia y la complementariedad entre los planes de inversión de la nación y de las entidades territoriales, tanto la una como las otras deben mantener actualizados *Bancos de Programas y Proyectos*.

d **Los recursos para la ejecución del plan de desarrollo:** los literales d, k y l en su conjunto, establecen que en los planes deben incorporarse las acciones que se pueden realizar desde el punto de vista de la *capacidad* para llevarlas a cabo: institucional, humana, financiera (*viabilidad* del plan); que deberá propenderse por la mayor eficiencia en la aplicación y uso de dichos recursos y que *el presupuesto debe ajustarse a los planes de desarrollo para garantizar su financiación* y por esto, ni el presupuesto ni el plan de inversiones pueden desconocer las restricciones que establecen las proyecciones financieras.

Todos estos principios sirven como marco contextual al Plan de Desarrollo, en cualquier nivel territorial.

## **ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL PLAN, SEGÚN LA LEY 152**

En cuanto a la estructura interna del plan y a su contenido, la Ley señala que el plan nacional tendrá una parte general y un plan de inversiones. Los planes de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones de mediano y corto plazo, *“en los términos y condiciones que de manera general reglamenten las Asambleas Departamentales y los Concejos Distritales y Municipales o las autoridades administrativas que hicieren sus veces, siguiendo los criterios de formulación establecidos en la presente Ley”* (artículo 31).

Para la formulación de los planes en las entidades territoriales, se pueden considerar los siguientes aspectos establecidos por la ley para el plan nacional.

## Contenidos del Plan de Desarrollo según la ley 152.

EN LA PARTE GENERAL	EN EL PLAN DE INVERSIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico general de la economía y de sus principales sectores y grupos sociales.</li><li>• Objetivos generales y sectoriales de la acción estatal a <i>mediano y largo plazo</i>, de acuerdo con el diagnóstico realizado.</li><li>• Metas de mediano y largo plazo.</li><li>• Procedimientos y mecanismos para lograr las metas.</li><li>• Estrategias y políticas que guiarán <i>la acción del gobierno</i> para alcanzar objetivos y metas.</li><li>• Medios e instrumentos para la armonización de la planeación, o de los planes sectoriales, en el contexto del plan integral de la entidad territorial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyección de los recursos financieros <i>disponibles</i> para su ejecución y su armonización con los planes de gasto público.</li><li>• Descripción de programas y subprogramas (objetivos, metas y proyectos prioritarios de inversión).</li><li>• Presupuestos plurianuales que incluyen los costos anualizados de los más importantes programas de inversión pública, cuando para su ejecución requieran más de una vigencia fiscal.</li><li>• Especificación de mecanismos para su ejecución.</li></ul>



## **RELACIÓN ENTRE EL PLAN DE DESARROLLO Y EL PROGRAMA DE GOBIERNO**

El Plan de Desarrollo, refleja las políticas, estrategias y programas definidos en el *programa de gobierno* que sirvió de base para la elección de los mandatarios de las alcaldías y gobernaciones del país. Por esto, el inicio de una nueva administración en las entidades territoriales, supone la formulación del componente de corto y mediano plazo en el plan.

No obstante, el *alcance* del plan de desarrollo es distinto al del programa de gobierno. En éste, el punto neurálgico es lo que se compromete a hacer un candidato en el caso de ser electo, *durante su período de gobierno*, teniendo, desde luego, como perspectiva, su visión del desarrollo social, económico y territorial. El programa de gobierno se inscribe claramente dentro del *corto y mediano plazo* y sus planteamientos se concretan en los *programas y subprogramas* que se incluyen en el Plan de Desarrollo.

### **LOS PLANES DE DESARROLLO SECTORIALES.**

Para nuestro sector ( Educación Física, Deporte y Recreación) las instituciones rectoras de orden nacional y departamental, Coldeportes e Indeportes Antioquia, no solo han contemplado las directrices de los respectivos planes de gobierno, sino que han adoptado, como debe ser, los mecanismos de participación ciudadana para recoger en sus procesos de planificación las necesidades de dichos ciudadanos y poder materializarlas en los respectivos planes de desarrollo.

Recogiendo en documentos subsectoriales las demandas de los ciudadanos, las han agrupado en términos generales, en cinco grandes grupos, líneas estratégicas o sectores estratégicos ( gestión, formación, investigación, vivencias o prácticas e infraestructura), facilitando así el diseño e implementación de programas que den

cobertura a los diferentes grupos poblacionales de nuestro país y departamento en particular. ( Ver tabla Planes de Desarrollo)

Un gran vacío que se presenta justamente en nuestro país y particularmente, para este caso, en nuestro departamento, es la inexistencia, en muchos casos, de planes de desarrollo sectoriales municipales, situación que pone en una incertidumbre mayor el desarrollo de nuestras instituciones y debilitando así toda la estructura del sistema de planificación, la cual culmina materializada en los proyectos.

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**. El **programa** es una unidad lógica de acciones, dirigidas al logro de un propósito que por su complejidad, requiere del aporte que puede hacer la ejecución de varios proyectos, a efectuarse de manera simultánea o sucesiva. **Para hacerlo más operativo, puede discriminarse en subprogramas** que precisen los objetivos por tipo de actividades o por componente del programa. Los Programas deben mostrar su conexión con las estrategias. Los Planes de Acción deben incluir justificación, objetivos, metas e indicadores y los proyectos prioritarios de inversión.

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 cúpide 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
	*	*
<b>Debilidades</b> *	Debilidad convertida en fortaleza	
<b>Amenazas</b> *		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...”*<sup>8</sup>

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

---

<sup>8</sup> 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 antiproblema 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 & MINZTBERG, 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.

GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE **DESARROLLO. DNP**.

ACKOFF, Russell L. Planeamiento empresarial. McGraw Hill. Sao Paulo. 1976. Pg. 14.

**INDEPORTES ANTIOQUIA- ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS  
PÚBLICAS  
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE EDUCACIÓN FÍSICA. UDEA  
DIPLOMA EN GERENCIA DEPORTIVA MUNICIPAL**

**MÓDULO PLANEACIÓN  
TALLER IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS**

Nombre \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ la  
Organización: \_\_\_\_\_

Actor 1: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

Actor 2: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

Actor 3: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

Actor 4: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_




Actor 5: \_\_\_\_\_




Institución: \_\_\_\_\_

**Como “subgrupo” planteen el problema que consideren más relevante en esta organización**


**Aplique los siguientes pasos del proceso:**

- **Cuáles son los síntomas?**















- **Cuándo aparecieron por primera vez?**


---

- **Cuáles consideran ustedes que sean las causas que han originado dicho problema?**

- **Cuáles consideran ustedes que serían los efectos para la institución si no se soluciona dicho problema?**

- **Según lo anterior cómo expresarían exactamente el problema?**

--




- **En qué forma me afecta a mí o a mi asociación? (posiciones individuales)**













- **Cómo individuo de este subgrupo como creo que he contribuído a la presencia continua del problema?**

- **Qué es lo que me ha faltado hacer para ayudar a la eliminación del problema?**

## **ANALIZAR Y ACLARAR EL PROBLEMA**

- **Quién considera esto como un problema?**

- **Porqué lo consideran como un problema?**

- **A quién afecta el problema?**

- **En qué forma los afecta?**

- **Quién más está implicado en el problema y cómo?**






- **Cómo está usted implicado en el problema?**

- **Qué le gustaría cambiar con respecto a esta situación?**

- **Quién tiene el poder para hacer estos cambios?**

-

- Qué fuerzas positivas existen que le puedan ayudar a resolver el problema?

- Qué fuerzas negativas existen que puedan dificultar la resolución del problema?














### **BUSCAR SOLUCIONES ALTERNATIVAS (PROSPECTIVA)**

Elaboren una lista de todos los cambios que se generarían si este problema se solucionara. Sean imaginativos y creativos

**CON RESPECTO A ESTA SITUACIÓN CUAL SERÍA PARA USTEDES EL ESCENARIO IDEAL**

--

## SOLUCIÓN CREATIVA

### ELEGIR UNA SOLUCIÓN






--

### PONER EN PRÁCTICA UNA SOLUCIÓN






Según el criterio del grupo cuales serían los pasos o procesos con los cuales se debería dar inicio al cambio

1.
2.
3.
4.
5.

### QUE GRUPOS CLAVE DE INDIVIDUOS NECESITARÁ PARA PROPORCIONAR LOS RECURSOS Y EL APOYO?

### CUALES SON LOS ESCOLLOS U OBSTÁCULOS QUE SE NECESITAN SUPERAR?

**CUÁL ES NUESTRO COMPROMISO CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

<b>Actor 1:</b>
<b>Actor 2:</b>
<b>Actor 3:</b>
<b>Actor 4:</b>
<b>Actor 5:</b>

**A QUIEN SE DEBERÁ MANTENER INFORMADO?**

--

**QUÉ APOYO NECESITAMOS PARA EMPRENDER NUESTRO COMPROMISO?**

--

**ACTA DE COMPROMISO:**

**Actor 1** \_\_\_\_\_  
**Firma** \_\_\_\_\_

**Actor 2** \_\_\_\_\_  
**Firma** \_\_\_\_\_

**Actor 3** \_\_\_\_\_  
**Firma** \_\_\_\_\_

**Actor 4** \_\_\_\_\_  
**Firma** \_\_\_\_\_

**Actor 5** \_\_\_\_\_  
**Firma** \_\_\_\_\_





**Correspondencia del plan con la misión del municipio.**

**Misión del municipio según la constitución:**

Al municipio como entidad fundamental de la división política-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios que determinen la ley:

- Construir las obras que demande el progreso local
- Ordenar el desarrollo del territorio
- Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.

PROGRAMAS DE DEPORTE, RECREACIÓN Y EDUCACIÓN FÍSICA	CRITERIO

## **Correspondencia del plan municipal del deporte con el plan municipal de desarrollo**

	<b>PROGRAMAS SOCIALES PRIORITARIOS DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO</b>	<b>PRINCIPALES PROGRAMAS DEL DEPORTE MUNICIPAL AFINES AL PLAN MUNICIPAL</b>
A	Programas en educación.	
B	Programas en salud.	
C	Programas para la niñez.	
D	Programas para los ancianos.	
E	Programas para los discapacitados.	
F	Programas de vivienda.	
G	Programas de agua potable.	
H	Programas para la mujer.	
I	Programas para la juventud.	
J	Programas para las comunidades indígenas, negritudes y raizales.	
K	Programas para la pequeña propiedad y la economía solidaria.	
L	Programas para la seguridad ciudadana.	
M	Programas de la red de solidaridad social.	

## 2. Correspondencia del plan municipal del deporte con el plan nacional de desarrollo

	<b>PROGRAMAS SOCIALES PRIORITARIOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO</b>	<b>PRINCIPALES PROGRAMAS DEL DEPORTE MUNICIPAL AFINES AL NACIONAL</b>
A	Programas en educación.	
B	Programas en salud.	
C	Programas para la niñez.	
D	Programas para los ancianos.	
E	Programas para los discapacitados.	
F	Programas de vivienda.	
G	Programas de agua potable.	
H	Programas para la mujer.	
I	Programas para la juventud.	
J	Programas para las comunidades indígenas, negritudes y raizales.	
K	Programas para la pequeña propiedad y la economía solidaria.	
L	Programas para la seguridad ciudadana.	
M	Programas de la red de solidaridad social.	

## 2. Correspondencia del plan municipal del deporte con el plan nacional del deporte

	<b>PROGRAMAS PRIORITARIOS DEL PLAN NACIONAL DEL DEPORTE</b>	<b>PRINCIPALES PROGRAMAS DEL DEPORTE MUNICIPAL AFINES AL NACIONAL</b>
A	Programas en educación.	
B	Programas en salud.	
C	Programas para la niñez.	
D	Programas para los ancianos.	
E	Programas para los discapacitados.	
F	Programas de vivienda.	
G	Programas de agua potable.	
H	Programas para la mujer.	
I	Programas para la juventud.	
J	Programas para las comunidades indígenas, negritudes y raizales.	
K	Programas para la pequeña propiedad y la economía solidaria.	
L	Programas para la seguridad ciudadana.	

M      Programas de la red de solidaridad social.

## 2. Correspondencia del plan municipal del deporte con el plan departamental de desarrollo

	<b>PROGRAMAS SOCIALES PRIORITARIOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO</b>	<b>PRINCIPALES PROGRAMAS DEL DEPORTE MUNICIPAL AFINES AL NACIONAL</b>
A	Programas en educación.	
B	Programas en salud.	
C	Programas para la niñez.	
D	Programas para los ancianos.	
E	Programas para los discapacitados.	
F	Programas de vivienda.	
G	Programas de agua potable.	
H	Programas para la mujer.	
I	Programas para la juventud.	
J	Programas para las comunidades indígenas, negritudes y raizales.	
K	Programas para la pequeña propiedad y la economía solidaria.	
L	Programas para la seguridad ciudadana.	
M	Programas de la red de solidaridad social.	

## 2. Correspondencia del plan municipal del deporte con el plan departamental del deporte

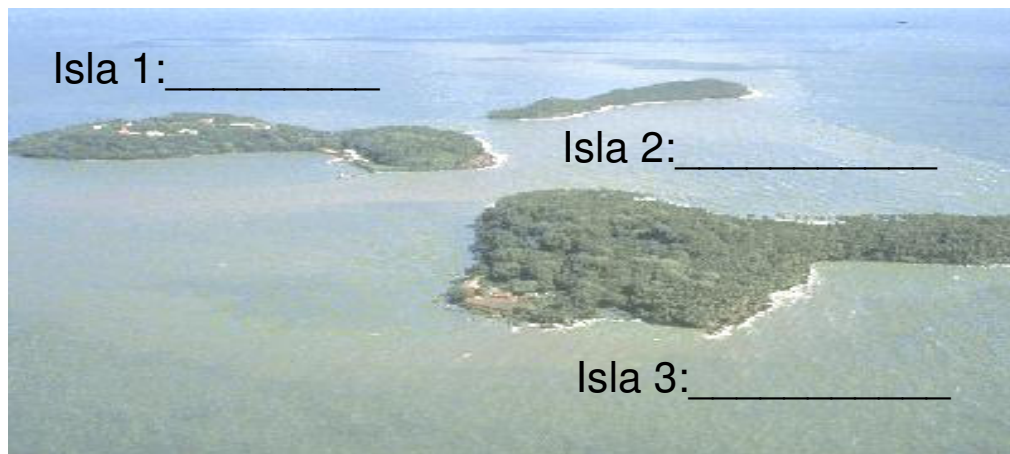
	<b>PROGRAMAS PRIORITARIOS DEL PLAN NACIONAL DEL DEPORTE</b>	<b>PRINCIPALES PROGRAMAS DEL DEPORTE MUNICIPAL AFINES AL NACIONAL</b>
A	Programas en educación.	
B	Programas en salud.	
C	Programas para la niñez.	
D	Programas para los ancianos.	
E	Programas para los discapacitados.	
F	Programas de vivienda.	
G	Programas de agua potable.	
H	Programas para la mujer.	
I	Programas para la juventud.	
J	Programas para las comunidades indígenas, negritudes y raizales.	
K	Programas para la pequeña propiedad y la economía solidaria.	
L	Programas para la seguridad ciudadana.	
M	Programas de la red de solidaridad social.	

**DIPLOMA EN GERENCIA DEPORTIVA MUNICIPAL  
MÓDULO DE PLANEACIÓN  
JUAN FRANCISCO GUTIÉRREZ BETANCUR**

**TALLER : “La Isla”**

- Un grupo de 30 dirigentes deportivos antioqueños han sido premiados por INDEPORTES Antioquia por su excelente desempeño deportivo con un viaje charter a una isla caribeña. Después de transcurridos 45 minutos de vuelo, el capitán de la aeronave informa a los pasajeros sobre el mal estado del tiempo y recomienda a éstos utilizar los chalecos salvavidas ya que tendrá que amarizar. La pericia del piloto permite que todos los tripulantes y pasajeros salgan con vida pese a que el fuselaje del avión y los equipajes hayan quedado esparcidos en el agua.

3 líderes del grupo logran conformar 3 subgrupos de personas las cuales son conducidas a tres islas diferentes, pudiendo a su vez echar mano de un radio transmisor que solo servía para comunicarse con la torre, más no entre sí, y el cual tenía en su respaldo un listado de 29 elementos más uno de libre escogencia, de los cuales cada uno de los subgrupos escogería 10 para su supervivencia, los cuales después de ser seleccionados, debían informarlos a la torre para su envío, ya que no los podrían recoger hasta pasado un año.



**Tareas:**

- Escojan un líder para el grupo y determinen 3 criterios por los cuales es elegido.
- Asignar un nombre a la isla.
- Cada integrante del grupo escogerá 10 elementos que le permita su supervivencia individual en un período de un año.
- Luego de la escogencia individual, se pondrán de acuerdo en los 10 elementos para la supervivencia grupal.
- Definan para cada uno de los individuos los roles que deben asumir para las tareas de supervivencia

Tiempo Máximo: 45 minutos.

Nombre de la Isla: \_\_\_\_\_

Líder del Grupo: \_\_\_\_\_

**Lista de Objetos para la Supervivencia ( marcar con una X)**

<b>N°</b>	<b>Objeto</b>	<b>Escogencia Individual</b>	<b>Escogencia Grupal</b>
1	Un equipo de Pesca		
2	Una Pala, una pica y un azadón		
3	Una vaca y un toro		
4	1 carpa de lona con capacidad para 8 personas		
5	Un balón de fútbol		
6	Trajes de baño para cada uno		
7	Una guitarra		
8	Cien cajas de enlatados variados		
9	Un Ipod con baterías		
10	Un kilo de marihuana		
11	Un botiquín		
12	Un computador portátil con batería		
13	Un serrucho un martillo y dos cajas de clavos de 3"		
14	Cien cajas de fósforos		
15	Un caballo de 8 años		
16	Una barca de remos para dos pasajeros		
17	Cien paquetes de cigarrillos		
18	Semillas de árboles frutales		
19	52 garrafas de ron		
20	Un fusil y cien balas		
21	Una brújula		
22	Un perro cazador		
23	Un cuchillo		
24	200 condones		
25	Seis gallinas y un gallo		
26	Crema bronceadora y maquillaje		
27	Una planta eléctrica con 10 galones de gasolina		
28	Juegos de mesa		
29	20 garrafones de Agua Potable		
30	Otro:		

**En el mundo real solo sobreviven las organizaciones con capacidad de adaptabilidad**

**Buena Suerte.....**



