

Plan Estratégico Para La Corporación Centrados “Corpocentrados”

Autores

Juan David Acevedo Flórez¹

Resumen

El presente artículo expone el diseño de un plan estratégico para la Corporación Centrados “Corpocentrados”, orientado a fortalecer su sostenibilidad institucional y su impacto social en la ciudad de Medellín. El objetivo principal consistió en redefinir la misión, la visión, los valores y las políticas de la entidad, articulando estos elementos con un diagnóstico integral de su contexto deportivo, comunitario y organizacional. El alcance del trabajo incluyó la revisión teórica de los principales enfoques de la planificación estratégica, desde los modelos clásicos de Ansoff y Porter hasta las perspectivas emergentes de Mintzberg y la visión basada en recursos, integrando, además, aportes contemporáneos como el Balanced Scorecard y la teoría de la intención estratégica.

La metodología empleada se fundamentó en la aplicación de la matriz DOFA, desarrollada mediante grupos focales con expertos del ámbito deportivo y académico, lo que permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la corporación. A partir de este análisis, se formularon estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia, orientadas a consolidar la estructura institucional, potenciar la visibilidad de la marca y garantizar la sostenibilidad financiera y operativa.

Los principales resultados evidencian la necesidad de transitar hacia un modelo de negocio basado en la generación de conocimiento territorial y la articulación intersectorial, apoyado en herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial.

¹ I Información de los autores: Juan David Acevedo Flórez, Magister en gerencia de organizaciones deportivas y recreativas, Estudiante, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, juan_acevedo58232@elpoli.edu.co

Se concluye que la planificación estratégica, concebida como sistema de gestión y aprendizaje organizacional, constituye un instrumento esencial para proyectar a Corpocentrados como referente de innovación social y deportiva, asegurando su viabilidad a largo plazo.

Palabras clave: plan estratégico, corporación, deporte.

Abstract

This article presents the design of a strategic plan for the Corporación Centrados “Corpocentrados,” aimed at strengthening its institutional sustainability and social impact in the city of Medellín. The main objective was to redefine the mission, vision, values, and policies of the entity, aligning these elements with a comprehensive diagnosis of its sporting, community, and organizational context. The scope of the work included a theoretical review of the principal approaches to strategic planning, from the classical models of Ansoff and Porter to Mintzberg’s emergent perspectives and the resource-based view, while also incorporating contemporary contributions such as the Balanced Scorecard and the theory of strategic intent.

The methodology was based on the application of the SWOT matrix, developed through focus groups with experts from the sports and academic fields, which enabled the identification of strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the corporation. From this analysis, offensive, defensive, adaptive, and survival strategies were formulated, aimed at consolidating the institutional structure, enhancing brand visibility, and ensuring financial and operational sustainability.

The main results highlight the need to transition toward a business model centered on the generation of territorial knowledge and intersectoral articulation, supported by technological tools such as artificial intelligence. It is concluded that strategic planning, conceived as a management and organizational learning system, constitutes an essential instrument to project Corpocentrados as a benchmark of social and sports innovation, ensuring its long-term viability.

Keywords: strategic plan, corporation, sport.

Introducción

Cuando hablamos de la planificación estratégica es necesario conocer cómo ha evolucionado como disciplina desde mediados del siglo XX, siendo respuesta a la creciente disyuntiva y complejidad del entorno empresarial y la necesidad de anticipar cambios en mercados dinámicos. En sus inicios o primeras etapas, se tuvo una percepción como un proceso racional, lineal y altamente estructurado, que se centraba en la formulación de objetivos a largo plazo y en la asignación eficiente de los recursos. Este enfoque clásico, influenciado por la teoría administrativa de Fayol (1987) y el pensamiento militar estratégico, se consolidó en las décadas de 1950 y 1960, cuando las organizaciones comenzaron a adoptar modelos formales de planificación para enfrentar la competencia global y la expansión tecnológica. Podría uno decir que, a través de las diferentes situaciones presentadas a nivel empresarial y las necesidades del momento, se permitió que la planificación estratégica se fuera adaptando a las necesidades y evolucionando en relación a lo que el medio exigía.

En los años 70 y 80, autores como Igor Ansoff (1965) y Michael Porter (1979), este último muy conocido por las 5 fuerzas, brindaron estructuras analíticas que permitieron la transformación de la planificación estratégica como una herramienta de diagnóstico competitivo. Por otro lado, el autor Ansoff incluyó el concepto de “gap estratégico” y la también muy mencionada matriz producto/mercado; mientras que Porter desarrolló el análisis de las cinco fuerzas y las estrategias genéricas, las cuales tenían una orientación en posicionar a la empresa frente a sus rivales.

Todos estos enfoques clásicos se caracterizan por su énfasis en la previsión, el análisis externo y la formulación deliberada de estrategias, las cuales hoy en día todavía nos permiten apalancarnos en ellas para construir entidades sólidas y con una visión clara del futuro.

A finales del siglo anterior, más específicamente en los años 90, surgieron críticas a la rigidez de estos modelos. Henry Mintzberg propuso una visión alternativa basada en la estrategia emergente; este último concepto también ha sido mencionado en Colombia, como lo hizo el consultor Alejandro Salazar.

Mintzberg manifiesta que la estrategia emergente tiene una visión más holística de la planificación, concluyendo que esta no es un proceso exclusivamente racional, sino también adaptativo y contextual. Este giro teórico permitió integrar elementos como el aprendizaje organizacional, la flexibilidad ante entornos inciertos y la intuición gerencial (Chiavenato I., Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones, 2016)

Para (Mintzberg (1994)) “La planificación estratégica ha sido sobrevalorada como herramienta de predicción y control, cuando en realidad la estrategia muchas veces surge de la acción y la adaptación”.

Cuando se abarca la solidez y la planeación estratégica en una organización, el punto de partida de toda entidad se define por su capacidad de sobresalir, lo que lleva a la necesidad de desarrollar una Ventaja Competitiva. Este concepto, acuñado por Porter (2008), se entiende como el valor único que una organización es capaz de crear para sus grupos de interés y que supera sus propios costos al generarlo, permitiendo así una diferenciación sostenible (p. 2). No obstante, el diseño estratégico debe ser complementado con una evaluación rigurosa del desempeño.

La efectividad en la acción se mide mediante el lente de la Eficacia y Eficiencia, elementos definidos por Drucker (2006). La Eficacia se refiere a hacer las cosas correctas, es decir, alcanzar los objetivos misionales, mientras que la Eficiencia se centra en hacer bien las cosas, logrando los resultados con la optimización de los recursos

disponibles (p. 65). Sin embargo, la estrategia raramente sigue un camino lineal. Es por lo que resulta crucial entender la distinción entre Estrategias Emergentes vs. Deliberadas, propuesta por Mintzberg (1987). La Estrategia Deliberada corresponde a la planeación intencionada y formal; la Estrategia Emergente, en cambio, se forma a lo largo del tiempo como una respuesta necesaria y adaptativa a los eventos y desafíos del entorno que modifican la ruta inicial (p. 25).

También se comprende que, para sustentar una ventaja en el tiempo, se requiere una aproximación interna. A través de la Visión Basada en Recursos (RBV), desarrollada por Barney

(1991), se sostiene que la fuente de la ventaja sostenible reside en la dotación de recursos y capacidades internas que son Valiosos, Raros, Inimitables y No Sustituibles (VRIN) (p. 102). Esta visión es clave para identificar los activos únicos que dan valor al proyecto y comprender, además, las realidades desde el punto donde están siendo planteadas.

En el ámbito ético, el enfoque tradicional de la Maximización del Valor para el Accionista (Shareholder Primacy), defendido por Friedman (1970), se contrasta con una visión más amplia y socialmente responsable. Es por lo que resulta más pertinente la Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) de Freeman (1984), la cual argumenta que la organización debe crear valor para todos aquellos grupos que son afectados o afectan su operación, reconociendo una responsabilidad ampliada (p. 46). Esta visión se conecta directamente con el concepto fundacional de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), definida por Bowen (1953) como las obligaciones de la gestión de perseguir políticas y tomar decisiones que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad (p. 6).

Finalmente, el éxito de la estrategia depende de las personas y su gestión. Los procesos de toma de decisiones están sujetos a la Racionalidad Limitada de March y Simon (1958), un concepto que establece que los individuos buscan soluciones "satisfactorias" en lugar de óptimas, debido a las limitaciones de información y tiempo (p. 169). Esta limitación afecta la gestión interna. Sin embargo, un factor clave para la sostenibilidad es la Fidelización del Cliente (o Beneficiario). Maister (1997) resalta que la lealtad en los servicios se construye a través de la calidad de la experiencia percibida y la confianza, asegurando la continuidad del engagement de los beneficiarios (p. 3). Todos estos elementos se integran y se viven a través de la Cultura Organizacional, el conjunto de supuestos básicos compartidos que guían el comportamiento del grupo al lidiar con problemas de adaptación externa e integración interna, según Schein (2010), configurando la identidad única de la organización (p. 18).

En el contexto moderno, la planeación estratégica es indispensable para la disciplina organizacional, asegurando que los recursos y las acciones se alineen con la visión corporativa. El referente fundacional de la escuela racionalista es Igor Ansoff (1965). Sin embargo, la tensión moderna reside en la paradoja entre la Estabilidad (propósito de la planeación formal y

deliberada) y la Flexibilidad (capacidad de la organización para cambiar su curso estratégico en respuesta a la incertidumbre).

Henry Mintzberg (1994) criticó la rigidez de la planificación formal al distinguir entre la Estrategia Deliberada (lo planeado) y la Estrategia Emergente (lo que ocurre en la acción), señalando la "falacia de la previsión". La gestión moderna, según De Wit y Meyer (2018), requiere un enfoque dialéctico que resuelva esta tensión, exigiendo que la planeación sea rígida en la visión y propósito, pero flexible en los medios de ejecución.

El Plan Estratégico como Instrumento de Aprendizaje Organizacional

La contribución más significativa a la formalización del Plan como herramienta de gestión fue el desarrollo del Balanced Scorecard (BSC) por Kaplan & Norton (2008). La tesis del BSC.

El Plan Estratégico no debe ser simplemente un documento, sino un Sistema de Gestión que resuelve la "brecha de la ejecución". El BSC organiza la estrategia en una serie de relaciones causales (Mapas Estratégicos) que vinculan la acción a la visión, utilizando cuatro perspectivas clave: Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva se refuerza con la teoría de la Intención Estratégica de Hamel y Prahalad (1994), quienes argumentan que la estrategia debe ser vista como un desafío visionario que va más allá de los recursos presentes. La brecha entre los recursos actuales y el futuro ambicioso (la Intención) es lo que impulsa el aprendizaje y gap analysis constante, convirtiendo al plan estratégico en el mecanismo formal para articular los hitos de aprendizaje necesarios para cerrar esa brecha.

Materiales y Método

La presente investigación adopta la metodología DOFA como herramienta central de análisis estratégico, debido a su capacidad para integrar el diagnóstico interno y externo de la corporación. El enfoque se fundamenta en la necesidad de identificar las fortalezas y

debilidades propias de Corpocentrados, así como las oportunidades y amenazas que provienen del entorno social, económico y deportivo en el cual se desarrolla. Este método permite construir un panorama integral que servirá como base para la formulación de estrategias orientadas a la sostenibilidad institucional y al fortalecimiento de su impacto comunitario.

La elección de la metodología DOFA responde a su carácter flexible, participativo y ampliamente validado en el ámbito de la gestión organizacional. En el caso de Corpocentrados, esta herramienta permite vincular el diagnóstico institucional con la acción estratégica, asegurando que las decisiones se fundamenten en evidencia y en diálogo con los actores sociales, del contexto deportivo y comunitarios. La DOFA facilita la construcción de un plan estratégico coherente con la misión y visión de la corporación, garantizando la pertinencia y efectividad de las acciones en contextos reales.

Para elaborar este trabajo y proyección del plan estratégico abordamos un grupo focal con expertos mediante reunión por la plataforma de Microsoft Teams, tuvimos dos (2) reuniones. La primera para abordar la modificación de la misión, la visión, los valores y las políticas y en la segunda para realizar la matriz DOFA donde se realizó un análisis interno y externo de la corporación.

Se trabajó con el siguiente grupo de expertos: director de la especialización en gerencia deportiva de UNAULA, presidente de la liga de disco volador, asistente técnico de selección Colombia sub20 masculina, campeona mundial 2024 de fútbol de salón, asistente técnico de selecciones Antioquia masculinas de fútbol de salón, comunicador audiovisual de liga antioqueña de fútbol, especialista en gerencia de mercadeo, entrenador equipo de fútbol de salón, entrenador de fútbol, dirigente deportivo universitario ASCUN, deportista selecciones Antioquia, deportista de la liga nacional de fútbol de salón.

La aplicación de la metodología DOFA en Corpocentrados se desarrolló en cuatro etapas principales:

- Identificación de factores internos: se realizó un análisis de las capacidades institucionales,

recursos humanos, estructura organizacional, programas sociales y deportivos, así como de los procesos administrativos y financieros. Este diagnóstico permitirá reconocer las fortalezas que diferencian a la corporación y las debilidades que limitan su desempeño.

- Identificación de factores externos: se examinó las condiciones del entorno comunitario, político, económico y cultural, incluyendo políticas públicas de deporte y participación ciudadana, tendencias sociales y alianzas estratégicas. Este análisis permitirá establecer las oportunidades que pueden potenciar el crecimiento de Corpocentrados y las amenazas que podrían afectar su sostenibilidad.
- Construcción de la matriz DOFA: los factores internos y externos se organizan en una matriz que facilite la visualización de las relaciones entre ellos. Esta herramienta permitirá identificar combinaciones estratégicas, como el aprovechamiento de fortalezas para capitalizar oportunidades, o el diseño de acciones que mitiguen debilidades frente a las amenazas.
- Formulación de estrategias: a partir de la matriz, se diseñarán estrategias específicas para Corpocentrados, orientadas a fortalecer su estructura institucional, ampliar la cobertura de sus programas y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Estas estrategias se clasificarán en ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia, según la interacción de los factores identificados.

Resultados

El direccionamiento estratégico, su estructura y la línea sobre la cual se construye la identidad institucional y se orienta la acción organizacional hacia el cumplimiento de sus propósitos superiores, en el caso de la Corporación Centrados “Corpocentrados”, se basó en el análisis de su misión, su visión, sus valores y sus políticas, las cuales permiten comprender la intención declarada de la entidad; también se tuvo en cuenta los principios que guían su toma de decisiones y su relación con su contexto. Este ejercicio teórico busca interpretar dichos elementos desde una perspectiva crítica y estructural, reconociendo su papel articulador en la formulación de estrategias, la consolidación de la cultura organizacional y la generación de valor público.

A continuación, se presentan los principales hallazgos de cada uno de los componentes del direccionamiento estratégico y los aspectos relevantes de las sugerencias realizadas por el grupo de expertos que se incluirán para mejorar con relación a la misión, la visión, los valores y

las políticas de la Corporación Centrados.

Luego de realizar el ejercicio con el grupo focal de expertos, se definieron los siguientes insumos: misión, visión, valores y políticas:

Misión: promover el desarrollo integral de los diferentes grupos poblacionales mediante una oferta deportiva, recreativa y cultural innovadora, que construya tejido social en la ciudad de Medellín. Corpocentrados impulsa acciones sostenibles y transformadoras, con enfoque global e innovación como eje de cambio social.

Visión: para el año 2030, Corpocentrados será reconocida a nivel local y nacional por su impacto social en diversos grupos poblacionales, mediante una oferta deportiva, recreativa y cultural innovadora que transforma estilos de vida. Su modelo de inclusión articulará estratégicamente instituciones educativas, empresas y entidades públicas, consolidando un método replicable de desarrollo social sostenible desde el deporte.

Valores:

- Innovación social. Promovemos soluciones creativas y transformadoras desde el deporte, la cultura y la recreación, orientadas al cambio positivo en comunidades diversas.
- Transformación social. Enfatizamos el propósito de generar impacto real en los estilos de vida de los grupos poblacionales, fortaleciendo el tejido social y la equidad territorial.
- Inclusión. Reconocemos y valoramos la diversidad, garantizando el acceso equitativo a nuestras acciones y programas, sin distinción de origen, condición o identidad.
- Disciplina. Fomentamos el esfuerzo, la constancia y el compromiso como pilares del desarrollo personal y organizacional, especialmente en contextos deportivos y comunitarios.
- Solidaridad. Promovemos la cooperación, el apoyo mutuo y la construcción de vínculos comunitarios que fortalecen la cohesión social.
- Pasión. Actuamos con entrega, vocación y entusiasmo, convencidos de que el compromiso emocional potencia el impacto institucional.
- Universalidad. Aspiramos a que nuestras acciones sean accesibles, replicables y significativas para todos los grupos poblacionales, con vocación de impacto global.

Políticas:

- Política de innovación social, Corpocentrados promoverá el diseño e implementación de proyectos deportivos, recreativos y culturales con enfoque innovador, orientados a generar impacto social sostenible en los territorios.
- Política de formación deportiva, desarrollo humano y social. La corporación impulsará procesos formativos que integren la práctica deportiva con el fortalecimiento de habilidades personales, sociales y comunitarias, como herramienta de transformación y liderazgo.
- Política de equidad e inclusión. Se garantizará el acceso equitativo a los programas institucionales, reconociendo la diversidad de los grupos poblacionales y priorizando la participación de comunidades históricamente excluidas.
- Política de articulación intersectorial. Corpocentrados establecerá alianzas estratégicas con instituciones educativas, empresas y entidades públicas para potenciar el alcance, la sostenibilidad y la replicabilidad de su modelo de intervención.
- Política de transparencia y gestión ética. La corporación asegurará la rendición de cuentas, la gestión responsable de los recursos y la toma de decisiones basada en principios éticos, en coherencia con sus valores institucionales.
- Política de mejora continua. Se adoptarán mecanismos de evaluación, retroalimentación y ajuste permanente que permitan optimizar los procesos institucionales, fortalecer la calidad de los servicios y responder con agilidad a los cambios del entorno.
- Política de sostenibilidad institucional. Corpocentrados desarrollará estrategias de planificación, financiación y gestión que aseguren la viabilidad operativa y el impacto social de sus acciones en el largo plazo.

Tabla 1
Fortalezas (F)

Código	Factor	Contribución
F1	Conocimiento del Contexto Deportivo	Amplio conocimiento del Fútbol de Salón a nivel nacional y local.
F2	Marca y Experiencia de Liderazgo	Experiencia y credibilidad generada por la marca personal de Juan David Acevedo, 2 veces campeón del mundo (Sapiencia).
F3	Contexto Nacional y Credibilidad	Títulos de Antioquia que confieren credibilidad a nivel país.
F4	Accesibilidad y Masificación	El deporte es de fácil acceso, no requiere muchos recursos y se juega en todo Colombia ⁴ .
F5	Simbolismo de Éxito	La corporación representa un símbolo de ser "campeón" y "ganador" a nivel nacional e internacional.
F6	Visión de Modelo de Negocio	Existe la intención de implementar un modelo de negocio ganador que represente una oferta deportiva y genere recursos financieros ⁶ .

Tabla 2
Debilidades (D)

Código	Factor	Detalle
D1	Gestión del Tiempo y Calidad	Problemas con la falta de tiempo de calidad, ya que el trabajo se busca hacer desde la filantropía, lo que afecta la durabilidad del trato.
D2	Falta de Articulación Externa	Carencia de gestión interna hacia afuera para la articulación con el sector público y privado.
D3	Estructura Administrativa Débil	El equipo administrativo base se vuelve "todero," lo que denota falta de estructura, tareas definidas y seriedad.
D4	Modelo de Negocio Indefinido y Nombre Confuso	Falta de definición de un modelo de negocio más específico. El nombre "Corpocentrados" es muy filosófico y confuso para el público.
D5	Barreras de Acceso Comunitario	Dificultad para acceder a ciertos barrios y comunidades debido a barreras o falta de conocimiento previo necesario para ingresar.
D6	Generalidad del Impacto	Población objetivo muy extensa que diluye el impacto, con énfasis en los tiempos para cumplir la misión y la visión.

Tabla 3
Oportunidades (O)

Código	Factor	Impacto Potencial
O1	Documentación y Data en Comunas	Conocimiento de las comunas de Medellín que puede ser aprovechado para documentar, censar y generar bases de datos para recursos.
O2	"Boom" y Tendencia Mundial del Futsal	Aprovechar la ola mundial del Fútbol de Salón (ej. 3 vs 3 en Francia y China) y su viralización en redes.
O3	Expansión Geográfica	Oportunidad de expansión a nivel nacional e internacional (ej. México, Guadalajara, América Central).
O4	Story-Telling y History-Doing	Uso de la comunicación (Instagram, YouTube) para contar historias de superación de jugadores, diferenciándose de corporaciones que solo hablan de historias y no realidades.
O5	Enfoque en el Tejido Social (Barrio)	El "crack está en el barrio". Oportunidad para replicar modelos de crecimiento sin perder el concepto barrial, lo cual atrae inversores.
O6	Uso de la Inteligencia Artificial (IA)	Aplicación de IA para funciones operativas, captación y generación de tareas, y redes neuronales.
O7	Potencial de Marca y Mercadeo	Oportunidad de articularse con la academia, otros torneos y generar ingresos con la marca deportiva (ropa) dentro del barrio.

Tabla 4

Amenazas (A)

Código	Factor	Riesgo
A1	Ritmo de la Tecnología vs. Tiempo	La falta de tiempo dedicado hace que la corporación pierda oportunidades y vigencia al ritmo que va la tecnología.
A2	Dependencia de Escenarios Deportivos	Los escenarios no son propios, dejando a la corporación a merced de los gobernantes de turno.
A3	Riesgo de Sesgo Político	Si la cara visible (Juan David) tiene un relacionamiento político, esto puede generar incomodidad y sesgo en los grupos de los barrios.
A4	Inestabilidad Financiera	Falta de capital y financiación clara, lo que impide la visibilidad esperada y la competitividad.
A5	Riesgo de Extorsión/Presión Externa	Al ver alta rentabilidad económica en los barrios, los grupos del entorno pueden solicitar o pedir dinero.

Estrategias Ofensivas (FO):

Maximizar Fortalezas con Oportunidades

FO1: Posicionamiento Global con Marca Personal. Utilizar la Marca y Experiencia de Juan David Acevedo (F2) y el Simbolismo de Éxito (F5) para liderar la Expansión Geográfica (O3) (México, Guadalajara, América Central) y capitalizar el "Boom" Mundial del Fútbol (O2).

FO2: Narrativa de Éxito para Inversores. Aprovechar el Contexto Nacional y Credibilidad (F3) y el Simbolismo de Éxito (F5) para crear una potente campaña de Story-Telling y story Doing (O4) que muestre el crecimiento social y económico, atrayendo inversores y generando recursos.

FO3: Data y Tecnología al Servicio del Contexto. Apalancar el Conocimiento del Contexto Deportivo (F1) y la Accesibilidad Comunal (F4) mediante la aplicación de la Inteligencia Artificial (O6) para que sea eficiente la Documentación y Censo (O1) de las comunas, creando así las bases de datos generadoras de recursos.

Estrategias de Reorientación (DO):

Superar Debilidades con Oportunidades

DO1: Data como Centro del Modelo de Negocio. Superar la Indefinición del Modelo de Negocio (D4) enfocándolo en la Generación de Data y Recursos (O1). El producto central de la corporación debe ser la información y el conocimiento censado del deporte en las comunas, diferenciándose en el mercado.

DO2: Reingeniería Administrativa con IA. Mitigar la Gestión del Tiempo (D1) y la Estructura "todera" (D3) aplicando la Inteligencia Artificial (O6) para automatizar roles operativos y liberar tiempo para la Gestión de Calidad (D1) y la Articulación Externa (D2).

DO3: Acceso Comunitario y Marca Barrial. Superar las Barreras de Acceso Comunitario (D5) y la Generalidad del Impacto (D6) enfocándose estratégicamente en el concepto de que "El Crack está en el Barrio" (O5) y desarrollando una Marca (O7) de ropa y torneos desde lo local, articulándose con líderes y torneos de barrio.

Estrategias Defensivas (FA):

Proteger Fortalezas de Amenazas

FA1: Estructura Financiera Blindada. Usar el Modelo de Negocio Ganador (F6) y la Credibilidad de la Marca (F2) para buscar una Financiación Clara (A4) y formalizar contratos transparentes que mitiguen el riesgo de que grupos del entorno pidan dinero (A5).

FA2: Capitalizar la Tecnología vs. Tiempo. Aprovechar el Conocimiento del Contexto (F1) para ser referentes tecnológicos en el nicho. Implementar la IA rápidamente (O6) para contrarrestar la Amenaza de la Falta de Tiempo (A1) y mantenerse vigentes.

FA3: Manejo Estratégico de la Visibilidad. Proteger la Marca Personal (F2) de un posible Sesgo Político (A3) manteniendo un enfoque riguroso en el desarrollo social y deportivo, y desligándose de cualquier vinculación partidista que pueda generar incomodidad en los barrios.

Estrategias de Supervivencia (DA):

Minimizar Debilidades y Evitar Amenazas

DA1: Plan de Contingencia de Escenarios. Mitigar la Dependencia de Escenarios Ajenos (A2) y la Falta de Articulación con el Sector Público (D2) definiendo un plan de contingencia de escenarios y buscando alianzas con el sector privado para el uso de espacios alternativos.

DA2: Profesionalización y Enfoque. Corregir la Estructura Administrativa Débil/Todera (D3) definiendo roles específicos y objetivos claros para evitar la Falta de Visibilidad y Competitividad (A4) generada por la Falta de Capital (A4) y el trabajo no profesionalizado.

DA3: Comunicación de Sostenibilidad. Resolver la Falta de Financiación Clara (A4) y la Indefinición del Modelo de Negocio (D4) con un plan de comunicación que demuestre seriedad y sostenibilidad a largo plazo para atraer inversores que permitan la competitividad.

Análisis de resultados

Planes de Acción

Programas estratégicos

- Generación de valor a partir del conocimiento: enfocado en la transición del modelo de negocio, priorizando la generación de data barrial como el producto de valor central para la financiación y la sostenibilidad.
- Potenciamiento de la visibilidad y la marca corporativa: diseñado para consolidar el

posicionamiento institucional y el liderazgo social a través del despliegue de una estrategia de comunicación de alto impacto.

- Eficiencia operacional y articulación externa: orientado a optimizar la eficiencia interna mediante la reestructuración de roles y la integración de herramientas tecnológicas (IA) para fortalecer la articulación externa.

Acciones específicas

- Diseño del protocolo de censo barrial: creación de la metodología estandarizada y los formularios digitales requeridos para la recolección de la data socio deportiva.
- Ejecución del primer censo y mapeo: desplegar el protocolo en los territorios focales seleccionados con el fin de iniciar la validación de la tasa de cobertura.
- Estructuración del paquete de valor comercial: formalizar el diseño de ofertas comerciales específicas dirigidas a los potenciales clientes con interés en el conocimiento territorial.

Recursos requeridos

- Presupuesto recurrente para pauta digital y producción de contenido (500.000 COP/ Mes)
- Desarrollo de un manual de marca y tono de voz formal
- Equipo básico de grabación y edición (micrófono, cámara)
- Inversión en licencias de software de edición
- Agenda de medios formalizada y convenios con influencers deportivos

Cronogramas

- Auditoría y consolidación: febrero 2026.
- Producción continua de contenido: trabajo mensual y continuo (2026).
- Plan de alianzas de visibilidad: ejecución trimestral (2026).

Metas por periodo

- Índice de automatización operativa: 20% de reducción en el tiempo dedicado a tareas manuales al finalizar mayo de 2026.
- Estructura organizacional: 100% de los roles con perfiles definidos implementados al finalizar agosto de 2026.
- Tasa de alianzas estratégicas activas: establecimiento de 1 o 2 nuevas alianzas formales al finalizar febrero de 2027.

Seguimiento y Evaluación

Mecanismos de control estratégico

El Comité de Gestión Estratégica, compuesto por los tres responsables funcionales, será la única instancia formal para la validación y la toma de decisiones correctivas. Nuestra base será la matriz de indicadores estratégicos que funcionará como el único cuadro de mando operativo.

Frecuencia del comité: las sesiones serán bimestrales durante el año 2026 y una vez estabilizada la estructura, la frecuencia se ajustará a trimestral durante el año 2027. En cada sesión del Comité se contrastará el estado actual de los indicadores de gestión con sus respectivas metas por periodo.

Evaluación de cumplimiento

Anual 2026: al término del primer año de ejecución (finales de 2026), se evaluará la consecución de las metas operativas más urgentes. El cumplimiento se determinará por la finalización de la fase de diseño del nuevo modelo y la certificación del 40% de reducción en el tiempo dedicado a tareas manuales (Índice de Automatización). La no consecución de estos hitos operativos implicará la revisión completa del cronograma 2027.

Final 2027: al terminar el año 2027, la evaluación de cumplimiento se centrará en el logro del objetivo general y la validación de la sostenibilidad. Se demuestra el cumplimiento de los ingresos diversificados y del crecimiento digital.

Procesos de mejora continua

Estas se realizan con base al análisis de retos que deben irse superando en la corporación. Una acción de mejora continua será que, ante una falla de ejecución interna y retraso de tareas, se dará la solución inmediata con reasignación de labores, donde debe quedar a cargo un nuevo responsable y establecer las necesidades de ajuste de fecha.

Conclusiones

El análisis interno y externo evidenció debilidades en los procesos organizacionales, la estandarización de funciones y los mecanismos de control, así como oportunidades derivadas del entorno sectorial. Estos hallazgos proporcionan una base empírica sólida para justificar la necesidad del plan estratégico y orientar la toma de decisiones.

La definición de objetivos estratégicos, líneas de acción e indicadores permitió traducir el marco misional en metas verificables, fortaleciendo la capacidad de planificación y articulación interna. El proceso demuestra que la organización requería un referente formal para coordinar, priorizar y evaluar sus iniciativas.

La estructuración de programas, responsables, recursos y mecanismos de evaluación configura un marco operativo que facilita el control del desempeño y la retroalimentación sistemática. Este resultado confirma la pertinencia del plan estratégico como instrumento para garantizar consistencia administrativa, eficiencia y proyección institucional.

Referencias

- Agencia de Renovación del Territorio - ART. (29 de noviembre de 2022). ABC DE LOS PDET Y EL PNIS. www.renovacionterritorio.gov.co:https://serviceweb.renovacionterritorio.gov.co/artdev/media/temp/2022-11-29_114636_1315189334.pdf
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts, Estados Unidos: Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 99 - 120.
- Chakrabarty, S. (2024). SWOT analysis: A critical review. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(11), 5-8.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill Education.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Education.
- Conceptos Enciclopédicos. (2025). Organización según autores. [conceptos.es:https://conceptos.es/organizacion-segun-autores](https://conceptos.es/organizacion-segun-autores)

Cultura recreación y deporte de Bogotá. (s.f.).

www.culturarecreacionydeporte.gov.co:

<https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/personas-juridicas/modelo-de-estatutos-organismos-deportivos>

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

De la Vega, L. (2024). *Educación en valores y liderazgo: el deporte como herramienta*.

Charla magistral de Lucía de la Vega. Programa Liderazgo para

América Latina y el Caribe: Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe.

De Toni, A., & Nonino, F. (2010). The strategic planning–performance relationship revisited: The role of boundary spanners and organizational coherence. *International Journal of Production Economics*, 69–78.

Díaz, P., & Matamoros, I. (2022). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*.

Contribuciones a la Economía.

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. (1999). *La gerencia en una época de grandes cambios*. Editorial Sudamericana.

Durán Valencia, C. A. (2020). Deporte y transformación social: análisis del uso de la pedagogía deportiva como herramienta constructora de trayectoria de vida positiva.

Repositorio Uniandes. repositorio.uniandes.edu.co:

<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/f8cdd7bf-2219-456b-9053-1256f21e9315/content>

Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general: coordinación, control, previsión, organización, mando*. El Ateneo.

Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, 15(3), 364-369.

- Fundación Wiese. (24 de marzo de 2020). fundacionwiese.org. ¿Cuál es la importancia de las organizaciones sin fines de lucro?: <https://www.fundacionwiese.org>
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuadernos de LIPSOR*. Prospektiker.
- Grant, R. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Hame I, G., & prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Competing for the Future*, 2.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). *Structural inertia and organizational change*. American Sociological Review, 149-164.
- Indepaz. (20 de abril de 2023). Informe “Cifras de violencia en Colombia 2016-2023” de Indepaz. Red Nacional en Democracia y Paz, pág. 1.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University Press.
- Los recursos humanos. (s.f). Principales teorías administrativas: enfoques y representantes. Losrecursoshumanos.com: <https://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes>
- Marketing Insider Review. (14 de junio de 2022). El deporte y el entretenimiento una oportunidad para las marcas. marketinginsiderreview.com/: <https://marketinginsiderreview.com/?s=el+deporte+y+el+entretenimiento>
- Matus, C. (1983). Planeación normativa y planeación situacional. ILPES–CEPAL (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – Comisión Económica para América Latina y el Caribe).

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 340-363.

Ministerio del Deporte de Colombia. (4 de agosto de 2025). Deporte Social Comunitario. Mindeporte.gov :
<https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte/quienes-somos/dependencias/direccion-fomento-desarrollo/deporte-social-comunitario>

Ministerio Del Deporte. (8 de febrero de 2024). Plan Estratégico Sectorial Deporte, Recreación y Actividad Física 2023-2026. www.mindeporte.gov.co:
https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2025/OAP/agosto/Plan_Estrategico_Ministerio_del_Deporte_2023_2026_v2.pdf

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Safari a la estrategia: Una guía por la jungla del pensamiento estratégico*. Ediciones Granica.

Misión Observadora Electoral MOE. (2025). Informe de violencia contralíderes y lideresas políticas, sociales y comunales. Observatorio Político - Electoral de la Democracia.

Münch Galindo, L. (2005). *Fundamentos de administración*. Trillas.

O'Reilly, C., & Michael, T. (2013). *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*. *Academy of Management Perspectives*, 324–338.

Ortíz, L. (2014). González González, Fernán E. (2014). Poder y violencia en Colombia. Bogotá. *Odecofi-Cinep-Colciencias.*, 11(21), 275-290.

Palacios Rodríguez, M. A. (2020). Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 1 - 18.

Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-58.

- Pociano Nuñez, P., & Portela Pino, I. (2024). Deporte como vehículo de desarrollo e inclusión social desde la perspectiva de los gestores. *Revistas UVigo*, 22(1), 6-24.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137 - 145.
- Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61 - 78.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia*.
Harvard Business School.
- Roncancio, G. (2021). ¿Qué son la misión y visión en la planeación estratégica? Gestion Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-son-la-mision-y-vision- en-la-planeacion-estrategica-ejemplos>
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*.
New York: Crown Business.
- Salgado, D., & Awad, G. (2022). Metodología para el análisis estratégico cuantitativo en proyectos a partir del análisis de riesgos. *Estudios Gerenciales*, 38(165), 424-434.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley: Organizational culture and leadership.
- Scott, R. W. (2015). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. New York: Routledge.
- Serrano, J. (1993). Una concepción social del deporte. El deporte para todos.
Apunts (29), 18-20.
- Simon, H. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*. The Quarterly Journal of Economics, 99-118.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Herrero Hermanos, Sucesores, S. A.

Universidad de Valparaíso. (2018). Manual de elaboración de la matriz FODA para el PDE.
Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

Uprimny, S. (7 de marzo de 2024). Jóvenes y conflicto en Colombia: una relación por explorar. *Periódico UNAL*, pág. 1.

Vergara Ramos, G. (2024). POLITÉCNICO COLOMBIANO Jaime Isaza Cadavid.
repositorio.elpoli.edu.co: <https://repositorio.elpoli.edu.co/items/fc8b86e0-48ec-4863-86c0-3749f46c02a0>

Visser, W. (2010). Exploring SWOT analysis: Where are we now? Academia.edu. Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. Fondo de cultura económica.

Weihrich, H. (1982). *The Tows Matrix a tool for situation al analysis*. Long Range Plannin, 15 - 54.