



Diseño del plan estratégico para el centro de ciencias del deporte

Jennifer Riaño Arciniegas

Jenny Alexandra Betancourt Gutiérrez

Libia Lorena González Fonseca

Yovanni Andrés Marín Rodríguez

Asesor temático: Alberto Plazas Porras

Asesora Metodológica: Laura Andrea Niño Silva

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca

Facultad Ciencias de la Salud

Especialización en Gerencia de la Calidad en Salud

Bogotá

2020



UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD EN SALUD

Bogotá, D.C junio 13 de 2020

En el marco del Acuerdo 038 del 2017 del Consejo Superior Universitario, que aprueba el Reglamento de Propiedad Intelectual en la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca y bajo el Acuerdo 044 del 2013 del Consejo Académico, que aprueba el Plan de Estudios de la Especialización Gerencia de la Calidad en Salud, teniendo en cuenta que en el Acuerdo 52 de 2015 del Consejo Académico, en el artículo noveno se enuncian las funciones del Comité de Currículo de los programas de Posgrado, la primera de ellas indica que es función de dicho comité “orientar, ejecutar y revisar en forma permanente las políticas de organización, el desarrollo, actualización del programa, evaluar su cumplimiento y resultados conforme a los lineamientos del Proyecto Educativo del Programa -PEP”

Se establece entonces que, respetando los conceptos académicos emitidos por los estudiantes del Programa de Especialización en Gerencia de la Calidad en Salud, desarrollados en los trabajos finales en el marco de la investigación formativa y asociados al componente Proyecto de Investigación, la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, no se hace responsable de su contenido, por lo tanto las ideas expresadas en los citados trabajos no constituyen compromiso institucional y son responsabilidad exclusiva de cada autor.

Atentamente,

ANA ISABEL MORA BAUTISTA
Decana Facultad de Ciencias de la Salud

LANS/130620-01



Sede principal: Calle 28 No. 5B-02 - PBX. 2 41 88 00
Teléfono: 2 82 57 16 - Línea Gratuita 018000113044
www.unicolmayor.edu.co - contacto@unicolmayor.edu.co
NIT: 800144829-9 - Bogotá D.C., Colombia

Resumen

Ante un entorno cambiante, la planeación estratégica es considerada como una herramienta fundamental para las organizaciones que hacen frente a estos cambios. La presente investigación se centra en el diseño y desarrollo de la plataforma estratégica para el Centro del Ciencias del Deporte (CCD), entidad que presta servicios de salud enfocados en el deporte y el alto rendimiento, con el fin de orientar a la institución en el cumplimiento de objetivos para responder de manera adecuada a las necesidades de los atletas. **Objetivo:** Diseñar el plan estratégico para el CCD mediante el diagnóstico interno y externo de la institución, a través de la formulación de la plataforma estratégica y el diseño de estrategias que permitan la alineación en los diferentes niveles de la organización. **Método:** se estructuró el proyecto mediante un estudio con enfoque cualitativo basándose en la recopilación y análisis de información interna y externa con alcance descriptivo no experimental de corte transversal, bajo el uso de herramientas validas y confiables, se desarrolló en un contexto específico organizacional. **Resultados:** el análisis de los datos de las herramientas aplicadas permitió identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Se definió la declaración de identidad del CCD, a través de la cual se pudo establecer la plataforma estratégica, base fundamental para el desarrollo de estrategias encaminadas al logro de objetivos junto con planes de acción acordes a la entidad. **Conclusiones:** la planeación estratégica le permitirá al CCD direccionarse hacia una efectiva prestación de servicios, buscando una mejor integración con el entorno, permitiendo aprovechar oportunidades detectadas y una mitigación de las amenazas. Se recomienda socializar con toda la organización las estrategias y planes de acción para que sean evaluados y buscar los mecanismos para ser puestos en marcha.

Palabras clave: Planeación estratégica, estrategias, diagnostico interno, diagnostico externo, plan de acción

Abstract

In a changing environment, strategic planning is considered a fundamental tool for organizations that face these changes. This research focuses on the design and development of the strategic platform for the Centro de Ciencias del Deporte (CCD), (Sports Science Center), an entity that provides health services focused on sport and high performance, in order to guide the institution in meeting objectives to respond appropriately to the needs of athletes. **Objective:** to design the strategic plan for the CCD through the internal and external diagnosis of the institution, through the formulation of the strategic platform and the design of strategies that allow alignment at different levels of the organization. **Method:** the project was structured through a study with a qualitative approach based on the collection and analysis of internal and external information with a non-experimental descriptive cross-sectional scope, using valid and reliable tools, it was developed in a specific organizational context. **Results:** the analysis of the data from the applied tools allowed us to identify the strengths and weaknesses of the organization, as well as the opportunities and threats it faces. The identity declaration of the CCD was defined, through which the strategic platform could be established, a fundamental basis for the development of strategies aimed at achieving objectives together with action plans according to the entity. **Conclusions:** strategic planning will allow the CCD to move towards effective service provision, seeking better integration with the environment, allowing it to take advantage of detected opportunities and mitigation of threats. It is recommended to socialize with the entire organization the strategies and action plans so that they are evaluated and look for the mechanisms to be implemented.

Key words: Strategic planning, strategies, internal diagnosis, external diagnosis, action plan

Tabla de contenido

Introducción	1
Planteamiento del problema.....	3
Justificación.....	5
Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos.....	7
Marco Referencial.....	8
Antecedentes.....	8
Marco conceptual	10
Tascoi.....	15
Modelo de Sistema Viable (MSV).....	16
Modelo Penta	17
Marco Legal.....	20
Diseño Metodológico.....	23
Instrumentos y Procedimiento	23
Análisis y Desarrollo de la Propuesta	27
Desarrollo Fase 1. Diagnóstico Interno y Externo del Centro de Ciencias del Deporte	27
Metodología para la aplicación de la herramienta Tascoi	27
Análisis de resultados Declaración de Identidad	28

Metodología para la aplicación de la herramienta Matriz Dofa	31
Análisis de resultados herramientas Penta y Modelo del Sistema Viable	31
Metodología de aplicación de la herramienta 5 fuerzas de Porter.....	34
Análisis de resultados del entorno estratégico	35
Desarrollo Fase 2. Análisis de información	38
Plataforma Estratégica para el Centro de Ciencias del deporte	38
Desarrollo de la Fase 3. Formulación.....	45
Priorización de estrategias	45
Desarrollo de la Fase 4. Fase de elaboración	53
Planeación operativa.....	53
Conclusiones	63
Recomendaciones.....	65
Referencias Bibliográficas	66
Anexos	70

Lista de Tablas

Tabla 1 Desarrollo Fase Inicial diagnóstico.....	24
Tabla 2 Desarrollo Fase de análisis de información.	25
Tabla 3 Desarrollo Fase de formulación.	26
Tabla 4 Desarrollo Fase de Elaboración.	26
Tabla 5 Herramienta Tascoi – Variables.....	28
Tabla 6 Definición Segmento de Usuarios CCD.	42
Tabla 7 Definición de características del servicio del CCD	43
Tabla 8 Criterios de evaluación para la priorización de estrategias del CCD.....	46
Tabla 9 Estrategias priorizadas para objetivo de estrategia de servicio para el CCD.....	47
Tabla 10 Estrategias priorizadas para objetivo de competitividad para el CCD.....	48
Tabla 11 Estrategias priorizadas para objetivo de innovación para el CCD.....	49
Tabla 12 Estrategias priorizadas para objetivo Financiero para el CCD.	50
Tabla 13 Plan de acción para el objetivo de estrategia de servicio del CCD.....	56
Tabla 14 Plan de acción para objetivo de innovación del CCD.....	58
Tabla 15 Plan de acción para objetivo financiero del CCD.	60
Tabla 16 Plan de acción para objetivo de competitividad del CCD.	62

Lista de Imágenes

Imagen 1 Representación de las 5 fuerzas de Porter.....	13
Imagen 2 Modelo Penta	18
Imagen 3 Marco Legal para el desarrollo del plan estratégico del CCD.	21
Imagen 4 Declaración de identidad del CCD.....	30
Imagen 5 Definición matriz DOFA para el CCD.....	34
Imagen 6 Definición 5 fuerzas de Porter para el CCD.....	37
Imagen 7 Definición Misión CCD.	38
Imagen 8 Definición visión CCD.....	39
Imagen 9 Definición objetivos Corporativos para el CCD.	40
Imagen 10 Definición filosofía empresarial CCD.....	41
Imagen 11 Definición Propuesta de Valor para el CCD.	43
Imagen 12 Definición Política del CCD.	44
Imagen 13 Mapa estratégico del CCD.	52

Lista de Anexos

Anexo 1. Formato aplicación instrumento Tascoi	70
Anexo 2 Formato aplicación instrumentos Modelo sistema Viable y Análisis Penta	71
Anexo 3. Formato aplicación instrumento 5 fuerzas de Porter	74
Anexo 4 Formato Matriz de priorización de estrategias para el CCD	76

Introducción

La formulación de la planeación estratégica al interior de una organización contribuye a tener en una mejor visión de ella, permite un posicionamiento competitivo por medio de acciones y estrategias que generen valor que permitan alcanzar los objetivos planteados. Esta visto que los desafíos tecnológicos, económicos, políticos y sociales que impone un mundo globalizado en las organizaciones dentro de un mercado van de forma acelerada, lo que obliga a las organizaciones a adaptarse a las exigencias que le impone el entorno, en estos retos se debe ver reflejados la incorporación de nuevos elementos y estrategias que sean innovadoras, que den respuesta y que cumplan con las necesidades y expectativas de un tipo de población.

En este contexto en el presente documento se encontrara el desarrollo que se llevó a cabo en la formulación de la planeación estratégica del Centro de Ciencia del Deporte (CCD), la implementación de las diferentes herramientas indispensables para obtener el diagnostico interno y externo, así mismo herramientas que dejan ver el análisis situacional del mercado en donde se encuentra actualmente la organización, lo que dará el enfoque para el mejoramiento de la prestación de los servicios de salud con alta calidad y excelencia académica e investigativa.

Con base en lo anterior se mencionara el proceso que se incorporó para la formulación estratégica de esta investigación, la cual consistió en la implementación de herramientas confiables y validadas para este tipo de estudios, tal es el caso de las 5 fuerzas de Porter, la cual es una herramienta que permite ver como se encuentran las actividades de la organización de una forma competitiva dentro de un entorno, por otro lado se implementó el modelo Penta el cual permite ver la interacción de los 5 pilares claves que se deben ver reflejados dentro de la organización como lo son la estrategia, la cultura, los recursos, la gestión y los mercados y sus interrelaciones, es un

modelo conceptual, referencial y operativo de vital importancia para la estrategia, de la misma manera es fundamental la implementación de herramientas como el modelo de sistema viable que constituye la comprensión de la división jerárquica de la organización en sus grandes grupos, por otra parte la herramienta Tascoi es el punto de partida para el diagnóstico estratégico que identifica la razón de la organización, posteriormente se dio paso a la construcción de la matriz Dofa la cual genera el diagnóstico estructurado para la obtención de resultados, la generación de estrategias, la toma de decisiones y el desarrollo de los objetivos planteados para la organización, se presenta mediante un esquema de cruce de sus criterios de evaluación.

A partir de los resultados obtenidos anteriormente se da paso para la creación de la plataforma estratégica que comprende la misión, la visión, objetivos corporativos, la filosofía empresarial, propuesta de valor y la política de calidad. Finalmente se encontrará la fase 3 y 4 de formulación en la cual se priorizan las estrategias y se desarrollan los criterios de evaluación con la creación del mapa estratégico y la planeación para el Centro de Ciencias del Deporte CCD.

Este proceso brindara habilidades para reaccionar a los cambios que se den al exterior y al interior de la organización, se vera la alineación de sus empleados a trabajar por un mismo objetivo en común con empoderamiento y solidez con el fin de garantizar el avance de una forma efectiva, eficiente y eficaz que permita consolidarse dentro de un mercado de una forma que impacte competitiva, sostenible y sustentablemente.

Planteamiento del problema

Uno de los principales desafíos a los que se ven enfrentadas las pequeñas y grandes empresas sin importar el sector de la economía es anteponerse a la incertidumbre y a los constantes cambios del medio. Para esto, las organizaciones necesitan estar bien consolidadas desde sus inicios y contar con un plan estratégico que permitan proyectar sus actividades. Sin embargo, en la actualidad se ve como muchas empresas surgen y se mantienen más por intuición que por el desarrollo de planes estratégicos, basados en un análisis del entorno interno y externo que permita formular sus propósitos (misión, visión, objetivos y políticas), así mismo las estrategias y planes de acción como base de su sustento y dirección.

El principal reto de las compañías es ir más allá de su entorno, reestructurarse y ser analizadas desde diferentes perspectivas ya que los escenarios cambiantes impactan en las formas de administración y gestión de las organizaciones; permitiendo un enfoque en el mejoramiento continuo. Para que esto, sea una realidad es indispensable el trabajo en equipo, manejo de información, sistemas de comunicación, personal capacitado e involucrado y la estandarización de los procesos.

Tal es el caso, del centro de ciencias del deporte (CCD) perteneciente a la dirección de posicionamiento y liderazgo deportivo del Ministerio del Deporte, que cuenta con un grupo interdisciplinario de profesionales que presta servicios de salud en diferentes especialidades a los deportistas de alto rendimiento del país. El CCD comienza el desarrollo de sus actividades hacia el año 1996 con cerca de 6 a 8 profesionales de distintas áreas de la salud encaminadas al mejoramiento del deporte nacional, a través del tiempo y con el apoyo del actual Ministerio del Deporte el CCD ha ido en constante crecimiento al punto de aumentar su planta de personal (34 integrantes a cierre de 2019) y el mejoramiento de su planta física que se encuentra ubicada en la

ciudad de Bogotá en un espacio habilitado por la Secretaría de Salud Distrital, siendo esta su única sede, por otra parte el CCD tiene una estructura pequeña que sustenta su actividad en el acompañamiento al deportista de manera integral para la consecución de altos logros deportivos. Aunque, el centro es constante en la prestación de servicios de calidad, se ha identificado que hay debilidades en la planeación, pues carece de una plataforma estratégica escrita y ampliamente divulgada, lo que ha incidido que el CCD esté desarrollando las actividades de manera poco estructurada tanto en sus procesos asistenciales como administrativos.

Teniendo en cuenta que no se ha realizado ningún diagnóstico organizacional y que tampoco se han puesto en marcha herramientas administrativas que permitan el desarrollo de una plataforma estratégica; y el interés de la coordinación del CCD de implementar un plan que oriente al grupo de trabajo a la ejecución de sus labores. Se hace necesario, contar con metas, objetivos, estrategias y planes de acción acordes a las posibilidades de esta institución que direccionen todos los procesos de manera efectiva y eficaz.

El diseño y desarrollo de un plan estratégico que pueda ser aplicado al interior del CCD posibilita a sus directivos y clientes externos e internos establecer un estudio completo de la organización lo que permitirá dilucidar un modelo que contenga; diagnóstico general de la organización, determinación de la problemática, planteamiento de misión, visión y objetivos y diseño de estrategias que orienten a la organización hacia una gestión con excelencia.

Pregunta problema: ¿Cómo diseñar el plan estratégico para el centro de ciencias del deporte?

Justificación

El desarrollo de esta propuesta obedece a las necesidades identificadas al interior del Centro de Ciencias del Deporte (CCD), (Resolución 0209.2017, art. 3. #2) el cual es un Grupo Interno de Trabajo (GIT) perteneciente al Ministerio del Deporte que presta servicios en medicina del deporte, nutrición, fisioterapia, psicología del deporte, neurociencias, biomecánica, laboratorio clínico y laboratorio de fisiología del deporte para los atletas de alto rendimiento en Colombia. El desarrollo e implementación de un modelo de planeación estratégica beneficiara al CCD en la organización y estandarización de sus procesos, mejora en la toma de decisiones, forma de asumir los cambios que se dan en el sector, en el potencial existente y en las ventajas competitivas, así como en la alineación de los empleados para la consecución de metas, planes y objetivos propuestos.

Con la aplicación del presente proyecto el CCD podrá posicionarse dentro de la comunidad deportiva, como un centro de referencia en la excelencia a la atención multidisciplinaria de los atletas, estableciendo pautas para mejorar la atención en salud y liderando los lineamientos en las distintas áreas de aplicación de las ciencias del deporte. De este modo, se verán beneficiadas todas las partes interesadas tal como los deportistas, entrenadores, metodólogos, personal administrativo y asistencial, y los directivos de los diferentes equipos deportivos.

Para garantizar y darle cumplimiento a lo anteriormente mencionado se utilizarán herramientas como el benchmarking o la referenciación competitiva la cual es una técnica gerencial utilizada con frecuencia y de manera formal para generar procesos de mejora en el desarrollo de proyectos, permite analizar modelos de mejoramiento organizacional para su posterior adaptación y asimilación (Plazas 2016), por consiguiente la aplicación de esta herramienta permitirá evidenciar los factores de éxito y también de riesgo obtenidos con la implementación de este proyecto.

El CCD presta una atención a deportistas elite de Colombia. Con la estandarización de procesos, se fortalecerá la imagen corporativa que se tiene en la atención de los deportistas lo que permitirá ser reconocidos en sus lineamientos gerenciales que se llevan a nivel interno.

Con el desarrollo de un plan estratégico para el CCD, se favorecerá directamente a los deportistas de alto rendimiento del país, ya que permitirá mejorar los procesos asistenciales y la implementación de estrategias directivas que garantizaran la atención integral en salud, cuidando el desarrollo morfo funcional y mental de los atletas y a la vez permitirá mejorar la calidad de vida de los mismos facilitando alcanzar los máximos logros deportivos. Para los deportistas que representan a Colombia no solo tendrán a su servicio tecnología y profesionales capacitados, sino también una nueva organización encaminada a la calidad que les permitirá proyectar su futuro deportivo y posicionar el potencial del país.

Por último, el desarrollo de este proyecto es útil para los estudiantes del posgrado Especialización en gerencia de la calidad en salud ya que permite fortalecer y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del programa; será el primer acercamiento a diferentes desafíos presentes en el entorno laboral que permitirá a los miembros adquirir competencias profesionales

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el plan estratégico para el Centro de Ciencias del Deporte

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico interno y externo del Centro de Ciencias del Deporte
- Formular la plataforma estratégica del Centro de Ciencias Del Deporte
- Formular estrategias que permitan la alineación en los diferentes niveles de la organización del Centro de Ciencias del Deporte incluyendo la presentación de los planes operativos diseñados para la entidad.

Marco Referencial

Antecedentes

Para muchas organizaciones la planeación estratégica se convierte en requisito primordial para la supervivencia de las mismas dentro de un entorno competitivo, si bien en la actualidad es reconocido el concepto de planeación estratégica, es importante aclarar que este se impone como producto del siglo XX y surge como evolución de distintas áreas del conocimiento, en el que se involucran tanto el proceso administrativo como la psicología y la sociología, de igual manera el concepto se empieza a consolidar luego de la preocupación de las organizaciones por los desajustes ocasionados por el medio (Ansoff,1990), luego hacia la década de 1960 la planeación estratégica se centra en el desarrollo de metas y de planes para ser aplicados a toda la organización.

Como lo señala (Sánchez, 2017), desde la década de los 70, la planeación estratégica es comprendida como una destacada herramienta gerencial que determina el rumbo de las organizaciones, se dio la importancia a conceptos clave como objetivos y estrategias ya que cuando una organización establece objetivos, para su cumplimiento requiere la implementación de estrategias.

Así mismo para (Hernández, 2011) se entiende como estrategia al conjunto de hipótesis, que si bien describirán a la organización, también brindará una estimación del tiempo que habrá de dedicarse para obtenerlo, pues este define la planeación estratégica como el desarrollo de un proceso flexible, holístico y permanente, mediante el que es posible visualizar el porvenir de las decisiones actuales, basado en el análisis de las causas y efectos de las funciones y actividades que se llevan a cabo en una organización con apego a la ley y de esta, encaminadas al logro de las metas, objetivos y planes trazados.

Ante las ventajas que trae la aplicación de un plan estratégico es importante mencionar los resultados alcanzados en organizaciones que prestan servicios de salud, estos se ven íntimamente relacionados con una mejor atención y con un enfoque dirigido hacia una población específica. Así es el caso del desarrollo de un plan estratégico para una institución de servicios oncológicos usando como herramienta un estudio de competencias, en el que se concluye que la implementación de un plan estratégico permitió a la organización definir estrategias en su mayoría prospectivas y con esto se consolidó una idea de negocio más consistente, sostenible y con lo que traerán beneficios tanto para los pacientes como para la Institución y sus empleados (Romero, 2019).

Tal como lo define Guzmán,(2015) uno de los aspectos más importantes en la aplicación de la planificación estratégica es “la sincronización en el uso de recursos administrativos, financieros, humanos y de infraestructura de acuerdo a los problemas específicos y globales”, por otra parte en instituciones de salud, el autor afirma que no se deben realizar planes sin tener en cuenta las políticas de salud no solo de las instituciones en donde se desean aplicar sino también tener en cuenta las estrategias gubernamentales que están orientadas en los procesos de atención en salud.

Hacia el año 2016, el Ministerio de Salud y Protección social, formuló su plan estratégico el cual se enfocó principalmente en establecer estrategias que permitieran de muchas maneras, potencializar los recursos y los esfuerzos institucionales, basándose en la participación de las dependencias del Ministerio y que desde sus respectivas competencias y funciones, deberían contribuir al cumplimiento de los objetivos propuestos para la entidad, por otra parte el estudio basó la verificación del programa en fortalecer los sistemas de seguimiento y evaluación, con el fin de optimizar los recursos y mejorar el desempeño de la institución.

En cuanto a la formulación estratégica en el sector salud, tal como lo afirma Leal (2011) el equipo de salud debe mejorar sus esfuerzos como promotor en la integración y participación del establecimiento del plan estratégico, debe saber cuáles son sus necesidades para poder entender las de sus clientes, usuarios y pacientes, todo ello con el fin de optimizar la atención en salud, esta estrategia propuesta en el estudio, permitió concluir que se debe crear una cultura de calidad de atención en la organización, mejorar la comunicación en todos los niveles, aportar hacia la participación activa; estas estrategias servirán de base para las que se pretenden proponer en el diseño de planeación para el CCD, con el fin de establecer las propias fortalezas y debilidades de carácter interno y las oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio.

Marco conceptual

La planeación estratégica es una herramienta que contribuye a la implementación y formulación de mejoras dentro de una organización, debido a que enfocan a la misma a la consecución de objetivos, a la revisión de fortalezas y debilidades internas, a explorar y entender las oportunidades y amenazas del exterior y en general a la aplicación de estrategias para mantener la concordancia entre las metas de la organización y sus capacidades, para (Hernández, 2011), se puede establecer entonces que la planeación estratégica es el proceso de fijar el futuro que pretende alcanzar una institución, esto mediante la identificación de situaciones actuales que permitan determinar escenarios como base para orientar las formas para conseguir lo que se desea, estableciendo políticas, herramientas operacionales, tiempos y costos para la toma de decisiones. La aplicación de este concepto dentro de la organización traerá consigo el logro de la adaptación a los cambios del entorno lo que le permite sobrevivir y mantenerse vigente en el mercado. Al analizar información tanto del entorno interno como externo se podrán establecer acciones de contingencia que permitan el correcto actuar sin que interfiera en la continuidad operativa de la organización,

contemplando procesos que son prioritarios para el correcto cumplimiento de los objetivos organizacionales (Martínez, 2006).

La plataforma estratégica es la estructura conceptual que permite darle forma a una organización y es la base sobre la cual se determinara el plan estratégico de la misma, la plataforma estratégica está compuesta principalmente por la visión, que es la de su objetivo a largo plazo o el estado deseado en el futuro para la empresa. (Münch,2005); la misión, es en esencia una descripción del ser y hacer de la organización o como lo indica Rodríguez (2005), la misión, es una declaración duradera del propósito de una empresa y su razón ser; los objetivos estratégicos son aquellos que dibujan el camino a través del cual la organización irá realizando su objetivo de largo plazo, de otro modo se pueden definir como aquellos que señalan los fines o resultados que la empresa desea obtener en un tiempo determinado (Münch, 2005). Estos deben ser claros, y deben ser aplicados por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección (García y Valencia, 2012).

En el ámbito empresarial se usan distintas metodologías para la consecución de los objetivos propuestos para la organización es allí donde se aplica el término de estrategia el cual es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales (Administración estratégica, 2009) Así mismo para (Drucker, 1954): “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.

La Propuesta de Valor tiene, como primer antecedente el concepto de estrategia de Michael Porter, cuando planteaba que una de ellas era la de diferenciación:

Una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los clientes. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. (Porter, 1987)

Para la construcción de un plan estratégico a partir de una plataforma estratégica bien estructurada se pueden aplicar distintas herramientas o teorías que otorgan las bases para obtener un trabajo sólido, tal es el caso de las cinco fuerzas de Porter el entorno en el que se desarrolla una empresa influirá directamente en su funcionamiento y sus resultados. Por esto se hace necesario identificar las fuerzas que componen su entorno y cómo se relacionan e influyen en las operaciones de la empresa. Para esto, las empresas tienen disponible una herramienta de gestión desarrollada por el profesor y economista Michael Porter en 1979 que permite analizar si las actividades de una empresa son competitivas e identificar mejores oportunidades. Gracias a su aporte, hoy se conoce la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan ventajas para que cualquier negocio sea competitivo. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma (Torres, 2018). El “modelo de las cinco fuerzas de Porter” define cinco fuerzas competitivas con las que una empresa deberá evaluar sus objetivos y recursos, tres con fuerza horizontal: la amenaza de productos y servicios sustitutos, amenaza de nuevos competidores entrantes, y rivalidad entre competidores, y dos con fuerza vertical: el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores (Correa y Ramírez, 2016).

1. Amenaza de productos y servicios sustitutos: Con esta fuerza se puede identificar si en el mercado puede haber productos o servicios sustitutos reales o potenciales que satisfacen

las mismas necesidades, con características mejores que influya en la rentabilidad de la empresa.

2. Amenaza de nuevos competidores entrantes: esta fuerza determina el riesgo que existe de ingreso de nuevas empresas al sector, con nuevos recursos y capacidades que puedan apoderarse del mercado.
3. Amenaza de rivalidad entre competidores: esta fuerza permite identificar el nivel de competencia dentro de un sector, ya que se verá enfrentado a costos fijos altos, guerra de precios, promociones, mayor publicidad, etc.
4. Amenaza de poder de negociación de los clientes: esta fuerza se relaciona con las exigencias del comprador dentro de la industria. Entre más sustitutos se encuentre, la calidad o el precio no sea el adecuado para el cliente más fácil será para este hacer otras elecciones.
5. Amenaza de poder de negociación de proveedores: esta fuerza se enfoca en que los proveedores son una herramienta necesaria para alcanzar un objetivo, si es un gremio organizado pueden imponer condiciones en cuanto a precio y tamaño de pedido.



Imagen 1 . Representación de las 5 fuerzas de Porter.

Para Porter es necesario definir una estrategia competitiva, que es una acción ofensiva o defensiva para crear una posición frente a las cinco fuerzas. Para desarrollar la estrategia es necesario definir la misión, visión y valores empresariales. Para Porter, tener estos puntos da una ventaja competitiva en el mundo de los negocios, ya que permite dirigir esfuerzos. Existen diferentes formas de lograr esta ventaja, según (Castro, 2010):

1. Liderazgo de costos: se basa en la reducción de los costos frente a la competencia. En pocas palabras, generar productos y servicios con el nivel de calidad esperado, pero a un costo inferior que la competencia, para atraer a un gran número de clientes. Esta es muy utilizada por grandes empresas del sector industrial.
2. Diferenciación: consiste en aportar un producto o servicio que sea único dentro del mismo sector que llame la atención de un gran número de clientes. Se puede lograr la diferenciación de varias maneras, por el mismo producto, la imagen, las formas de distribución, entre otros.
3. Enfoque: consiste en basar sus actividades en un solo nicho de mercado, se debe seleccionar un segmento del sector y enfocar su estrategia a servir con más eficacia esta parte del mercado que los otros competidores que participan de forma general

La aplicación de diferentes instrumentos de planeación estratégica será fundamental para el desarrollo del presente proyecto, entre esos los definidos a continuación:

Tascoi

Herramienta para la definición del propósito de la organización y el proceso de transformación que desarrolla. Permite poder identificar las actividades primarias y en que aportan al proceso de transformación, o como se encuentran relacionadas con el entorno y los diferentes actores de la organización.

El Tascoi por sus siglas (transformación, actores, proveedores, clientes, propietarios e intervinientes) permite hacer una declaración de la organización como un sistema total; define todos los agentes involucrados y la relación entre ellos. Esta declaración que hace la empresa implica el desarrollo de diferentes actividades, roles, prioridades, entre otros lo que implica que para desarrollar esta herramienta debe haber un proceso de discusión constante desde todos los puntos de vista de la organización (Espejo, 1999).

La estructura de esta herramienta se define así:

Transformación: las actividades que realiza la empresa para producir sus bienes y/o servicios. Responde a ¿Qué suministros se convierten en resultados?

Actores: son todas las personas de la organización. Responde a ¿Quiénes llevan a cabo la transformación?

Proveedores: Son los que suministran los recursos, insumos o información para el proceso de transformación. Responde a ¿Quién provee los suministros para la transformación?

Clientes: son las personas a las cuales va dirigido los productos o bienes y/o servicios. Responde a ¿Quiénes son los que reciben los resultados?

Dueños o propietarios: son los que poseen la visión de la organización y pueden decidir sobre los cambios de la organización. Responde a ¿quién debe asegurarse que la transformación se lleve a cabo?

Intervinientes: son todas las instituciones del contexto que regulan a la organización, transforman o agregan valor. Responde a ¿Quiénes fuera del sistema influyen la transformación?

Modelo de Sistema Viable (MSV)

Esta herramienta administrativa creada por Stafford Beer que reúne el trabajo de muchos autores sistémicos, quienes han aportado desde diversos campos disciplinares tales como: la neurofisiología, la cibernética, la neurocibernética, entre otros (Narvarte,2016).

El MSV no solo es implementado como un modelo de estructura organizacional, sino también como una herramienta de diagnóstico y diseño completa y óptima para analizar a la organización como un todo (sistema).

Este modelo busca de manera científica el estudio de las organizaciones desde las actividades, sus relaciones, flujo de información para que sea completamente viable. Es decir, que tenga la capacidad de desarrollo, aprendizaje y adaptabilidad para sobrevivir en un medio ambiente complejo y cambiante (Oliveira,2011).

Para el desarrollo de este modelo se contemplan tres características: la primera, la empresa debe adaptarse a cualquier cambio en el ambiente aprovechando las oportunidades presentes. La segunda, deja atrás organizaciones con modelos jerárquicos o verticales y entiende la organización por completo con la coordinación de las partes. Y, por último, cada subsistema del sistema total

debe ser también viable (la estructura de un sistema se replica en cada una de sus partes) (Bastilla, 2013).

El MSV está compuesto por cinco subsistemas o funciones esenciales que se describirán de manera concreta a continuación:

1. función de implementación: se refiere a las actividades principales que desarrolla la organización y reflejan la identidad, esencia y razón de existir de la organización
2. función de coordinación: es la encargada de garantizar que cada parte del modelo funcione para lograr la alineación de los objetivos.
3. función de control: es el monitoreo de todas las actividades, también es el encargado del flujo de información entre los sistemas.
4. función de inteligencia: es una función de interacción entre la actividad primaria y su ambiente externo, logra la adaptación de la empresa con los cambios e innovaciones del sector que sean relevantes para su futuro.
5. función de política: es el encargado de monitorear y solucionar los problemas presentes, cuida la integridad e identidad organizacional del sistema.

Modelo Penta

Este modelo fue desarrollado por el Dr. Akberto Levy y consiste en la articulación de cinco pilares clave de cualquier organización que interactúan entre sí: la estrategia, la cultura, los recursos, la gestión y los mercados y sus interrelaciones. Su principal objetivo es diagnosticar las empresas para que puedan crear valor económico. La empresa debe determinar sistemáticamente sus tácticas de innovación a nivel estratégico, los objetivos a alcanzar y la manera en que lo lograra con apoyo operacional y táctico.

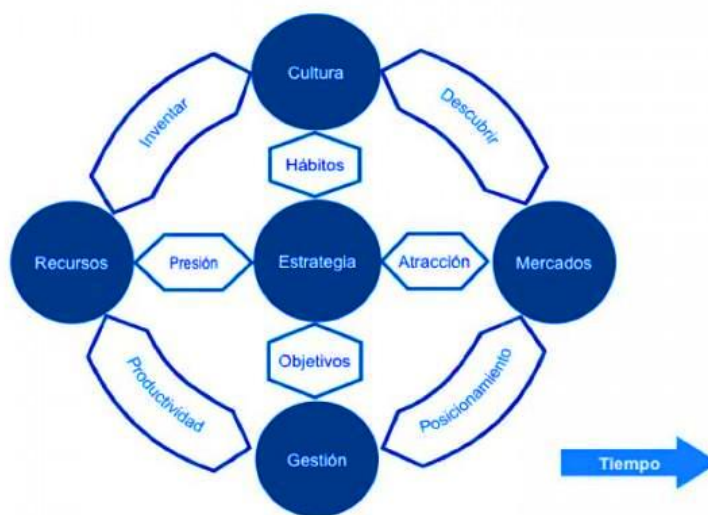


Imagen 2 Modelo Penta

Fuente: Levy, A Modelo sistémico cognitivo de la estrategia. Formulación e implementación. (2011).

El Penta es un esquema conceptual, referencial y operativo. La estrategia se encuentra en el centro de los otros cuatro pilares organizacionales (recursos, estructura, cultura y mercados). Cada pilar tiene relación y valor con los otros cuatro, y cualquier organización puede ser expuesta bajo estos cinco pilares.

Levy (2011) afirma:

Un Mercado es atractivo sólo con relación a la Estrategia, a la plataforma de Recursos, a la Cultura de esa organización y a su esquema de Gestión. Un Recurso, tangible o intangible, es un recurso sólo ante una determinada configuración de los otros pilares restantes y puede no ser un recurso ante otra configuración diferente. Una Cultura organizacional es apropiada para un Sistema Sociotécnico Complejo sólo teniendo en cuenta los otros cuatro pilares. Un esquema de Gestión es adecuado sí y sólo si está

subordinado a la ejecución de la Estrategia, que, a su vez, dependerá de los demás pilares del Penta.

Tal como se mencionó en el apartado anterior acerca de los antecedentes, las organizaciones que tienen definida su plataforma estratégica son capaces de sortear los cambios que se presentan en el medio de manera más eficiente, lo que permitirá mejorar y aplicar el Modelo de Atención Integral (MIAS), el cual se define como un modelo con estrategias definidas que adopte herramientas para garantizar la oportunidad, continuidad, integralidad, aceptabilidad y calidad en la atención en salud de la población bajo condiciones de equidad y comprende el conjunto de procesos de priorización, intervención y arreglos institucionales que direccionan de manera coordinada las acciones de cada uno de los agentes del sistema, en una visión centrada en las personas, propone intervenciones que comprenden acciones de promoción de la salud, cuidado, protección específica, detección temprana, tratamiento, rehabilitación y paliación a lo largo del curso de su vida, con oportunidad, aceptabilidad, pertinencia, accesibilidad, eficiencia, eficacia y efectividad. Es por ello que incluye tanto las acciones orientadas a generar bienestar, como las dirigidas hacia el mantenimiento de la salud, la detección de riesgos y enfermedad, la curación de la enfermedad y la reducción de la discapacidad. (Minsalud, 2016).

Por otra parte, la ciencia del deporte se entiende como aquella disciplina que estudia el impacto del deporte sobre la salud física, así como también abarca el estudio del juego, el deporte que se realiza en grupos, la educación física aplicada en espacios educativos, el deporte de alto rendimiento y competencia, la formación académica y el ejercicio, la danza, etc. (Loland, 2013) igualmente podría definirse la ciencia del deporte como un campo multidisciplinario que incorpora actividades relacionadas con distintas áreas de la salud como lo son medicina, fisioterapia, nutrición deportiva, psicología deportiva, fisiología, biomecánica y bioquímica que se encargan

principalmente del conocimiento y mejora del rendimiento deportivo. (Haff, 2010); por lo anterior se puede definir como centro de ciencias del deporte al espacio en el cual convergen y se desarrollan las actividades para el estudio de las capacidades deportivas de los atletas con el objetivo de alcanzar la consecución de altos logros deportivos.

Es importante aclarar que la mayoría de los deportistas atendidos en el CCD son atletas de alto rendimiento lo que indica que estos cumplen con las siguientes características:

1. Talento deportivo
2. Dedicación diaria a la práctica deportiva (principal actividad) o para deportistas profesionales (única actividad)
3. Representación del país como seleccionado en competencias internacionales
4. Obtener resultados deportivos a nivel nacional e internacional

De esta manera se han definido los aspectos relevantes que dan soporte técnico a la presente investigación, ellos permiten identificar los principales autores que se han tenido en cuenta en el desarrollo investigativo

Marco Legal

Por medio de este documento se establecen las principales normas relacionadas con el diseño de plan estratégico para el Centro de Ciencias del Deporte del Ministerio del Deporte y se describe sucintamente su contenido y disposiciones.

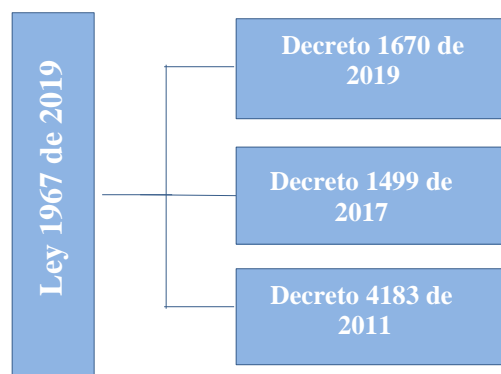


Imagen 3 Marco Legal para el desarrollo del plan estratégico del CCD.

Fuente: Elaboración Propia modificado de Leyes y decretos que reglamentan lo referente al Ministerio del Deporte

Ley 1967 de 2019. Por la cual se transformó el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, La actividad Física y el Aprovechamiento en el tiempo libre (Coldeportes) en el Ministerio del Deporte

Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo

Decreto 1499 de 2017. Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.

Decreto 1670 de 2019 Por el cual se adopta la estructura interna del Ministerio del Deporte.

Decreto 4183 de 2011 Por el que se modifica al Instituto Colombiano del Deporte, COLDEPORTES-, establecimiento público del orden nacional en el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, COLDEPORTES y se determinan su objetivo, estructura y funciones.

Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” III. Pacto por la equidad: política social moderna centrada en la familia, eficiente, de calidad y

conectada a mercados en su línea 9. Deporte y recreación para el desarrollo integral de los individuos, para la convivencia y cohesión social

Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024. Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI

Diseño Metodológico

El presente trabajo se encuentra enmarcado en un enfoque cualitativo y tiene el propósito de diseñar un proceso de planeación estratégica para el CCD, basándose en la recopilación y análisis de información interna y externa mediante un alcance descriptivo no experimental de corte transversal, que permita realizar un diagnóstico inicial que impacte los procesos administrativos y misionales, identificando variables y factores que definen las capacidades institucionales para su fortalecimiento durante el desarrollo de la investigación e implementación de la plataforma estratégica.

Debido a que se pretende realizar un diagnóstico organizacional recurriendo a algunas herramientas que han demostrado validez y confiabilidad, por esta razón no se determina población ni muestra dado que se va a desarrollar en un contexto específico organizacional que es el mismo CCD.

Instrumentos y Procedimiento

A continuación, se describen los instrumentos a aplicar como principal fuente de información de la presente investigación.

El Tascoi es una herramienta metodológica la cual es el punto de partida del diagnóstico estratégico que identifica la razón de ser de una organización. Mediante esta herramienta es posible establecer la identidad en uso de la organización, y así determinar los procesos misionales del CCD. (Sallenave 2001).

Modelo del Sistema Viable. Es una herramienta conceptual que se construye como ayuda para la comprensión y puesta en práctica de alguna teoría. El modelo plantea la división de la jerarquía del CCD en dos grandes grupos:

Los niveles superiores – Nivel recursivo superior

Operación – Áreas funcionales

Cada uno tendrá como propósito, reducir la complejidad entre el contexto externo e interno.
(Plazas 2019)

Análisis Penta. Herramienta para definir y caracterizar el entorno en el que se moverá el CCD. Se describe el marco o factores externos que afectan de manera directa o indirecta el funcionamiento del CCD. (Porter 2008)

Cinco Fuerzas de Porter. Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en el sector y el CCD dentro de él, permite identificar los factores claves de éxito. (Porter 1990)

	Fase	Instrumento	Producto
1	Fase inicial Diagnóstico. Análisis interno y externo de la organización	Tascoi	Con la aplicación de esta herramienta se busca la declaración de identidad del CCD mediante el análisis de 6 variables (Transformación, Actores, Suministradores, Clientes, Dueños e Intervinientes).
		Modelo Sistema Viable	Mediante la aplicación de este instrumento se identificarán los cambios del entorno; el contexto interno (mecanismos de cohesión) y el contexto externo (mecanismos de adaptación) del CCD.
		Penta	Con el análisis de factores políticos, económicos, normativos, tecnológicos y ambientales, se define y caracteriza el entorno que puede afectar de manera directa o indirecta el funcionamiento del CCD.
		5 fuerzas de Porter	Con la aplicación de este modelo se determinan las ventajas del CCD y su nivel de competencia, permitiendo el desarrollo de sus estrategias de negocio

Tabla 1 Desarrollo Fase Inicial Diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia modificado de: Plazas, A. Ideas Simples Sobre Planeación Estratégica, NOVA Learning 2019 Bogotá

Matriz Dofa. Diagnóstico estructurado que genera dos resultados; una instantánea del estado actual de la organización (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere algunas trayectorias hacia el

futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información puede ayudar a identificar nuevas opciones y estrategias para la empresa. (Serna 1998)

Formulación de la Plataforma Estratégica. Mediante un análisis exhaustivo de la propuesta de valor y la identificación del eje central del CCD, este instrumento permitirá formular la estrategia de la organización que la identifique y la diferencie de una manera fundamental. Esta metodología estimula la creatividad especialmente de la alta dirección, desarrollando nuevas perspectivas y enfoques que serán diferenciadores frente a los competidores. (Plazas 2019)

	Fase	Instrumento	Producto
2	Fase de análisis de información	Matriz Dofa	Mediante este diagnóstico se busca la identificación en el contexto interno y externo, de los puntos débiles y fuertes del CCD tomando como fuente el resultado de los instrumentos de la fase 1.
		Formulación Plataforma estratégica	Identificando la propuesta de valor del CCD permitirá formular la plataforma estratégica institucional acorde a la realidad y necesidades identificadas.

Tabla 2 Desarrollo Fase de análisis de información.

Fuente: Elaboración propia modificado de: Plazas, A. Ideas Simples Sobre Planeación Estratégica, NOVA Learning 2019 Bogotá

Definición de Estrategias. Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos y las políticas de la organización en todo momento con el fin de determinar aquellos aspectos que no se han logrado y realizar una retroalimentación que permita una mejor toma de decisiones. Esta retroalimentación creará valor evaluando constantemente la misión, visión y objetivos ya que al tener claridad y evaluar lo que se quiere conseguir, los diferentes niveles del CCD estarán alineados. (Serna H 1998).

	Fase	Instrumento	Producto
3	Fase de formulación	Definición de estrategias después de formulación de objetivos	Una vez formulados los objetivos se planteará: ¿Cómo el CCD llegará a ese estado deseado?, para ello se propondrá la estrategia para alcanzarlos.

Tabla 3 Desarrollo Fase de formulación.

Fuente: Elaboración propia modificado de: Plazas, A. Ideas Simples Sobre Planeación Estratégica, NOVA Learning 2019 Bogotá

Planeación Operativa. Este instrumento busca principalmente la eficiencia mediante actividades normalmente programables como procedimientos, estándares y actividades definidas con precisión, con la asignación de objetivos específicos, actividades y tareas que se llevan a cabo en todos los procesos organizacionales del CCD. (Plazas 2019)

Indicadores de gestión. Un indicador es un dato que traduce en hechos lo que sucede en las organizaciones en esta cifra se muestra el funcionamiento del CCD. Estos datos deben cumplir ciertos requisitos, primero hay que definir cuáles son los relevantes, después hay que organizarlos de manera tal que se permita conocer el grado en que se cumplen los planes formulados y tomar ciertas decisiones con el fin de eliminar cualquier desviación. (Plazas 2019).

	Fase	Instrumento	Producto
4	Fase de elaboración	Planeación operativa	La asignación de objetivos específicos, actividades y tareas puntuales permitirán la implementación de la plataforma estratégica del CCD, lo cual es el objetivo de la aplicación de esta herramienta.
		Indicadores de gestión	Se realizará la definición de valores numéricos que midan la gestión de los procesos del CCD, definiendo aquellos que sean relevantes, mediante una priorización que minimice el riesgo de desviaciones.

Tabla 4 Desarrollo Fase de Elaboración.

Fuente: Elaboración propia modificado de: Plazas, A. Ideas Simples Sobre Planeación Estratégica, NOVA Learning 2019 Bogotá

Análisis y Desarrollo de la Propuesta

Desarrollo Fase 1. Diagnóstico Interno y Externo del Centro de Ciencias del Deporte

Para la definición de la plataforma estratégica del CCD se usaron los instrumentos mencionados en el diseño metodológico, realizándose la modificación de algunos pues se requería ajustarlos al contexto organizacional. Cabe mencionar que no se incluyeron más variables ni se cambiaron los instrumentos en su totalidad.

Ante la contingencia generada por la cuarentena derivada de la aparición de la pandemia por COVID 19, todo el personal del CCD fue llevado a confinamiento y a realizar sus actividades laborales desde casa, por lo que la aplicación de los instrumentos se realizó de manera virtual.

Los instrumentos establecidos para la fase 1 o inicial, que en el caso particular se denominó: diagnóstico interno y externo de la organización, fase con la cual se da cumplimiento al primer objetivo se definen a continuación:

Metodología para la aplicación de la herramienta Tascoi

Con la herramienta Tascoi se hace la declaración de la identidad de una organización (Plazas, 2019) definiendo las respuestas a las preguntas: ¿Quién soy?, ¿Cómo funciona?, ¿Cómo estoy? ¿en qué debo ser bueno?, lo que se complementa con la respuesta a las preguntas: ¿Qué hace realmente la organización?, ¿Cómo lo hace?, ¿con que fin lo hace?, ¿Quiénes son sus dueños? Y ¿Quiénes son sus clientes?, el estudio de esta herramienta para el CCD se realizó mediante una encuesta aplicada dentro del contexto de la organización, se aplicó a director del CCD y a un grupo seleccionado de personas que representan la variedad de perspectivas al interior de la organización

(anexo 1), en la que los participantes debían definir cómo se realiza o desarrolla cada variable dentro del CCD, las variables fueron las siguientes:

Variables Tascoi	Transformación
	Actores
	Suministradores
	Clientes
	Owners o dueños
	Intervinientes

Tabla 5 Herramienta Tascoi – Variables.

Fuente: Elaboración propia modificado de: Plazas, A. Ideas Simples Sobre Planeación Estratégica, NOVA Learning 2019 Bogotá

Análisis de resultados Declaración de Identidad

La respuesta de la herramienta Tascoi para cada organización permite establecer la base de su diagnóstico, lo que se traduce en la posibilidad de establecer los medios a través de los cuales la organización puede llegar al logro de objetivos, definir el nivel de compromiso de los integrantes de la organización y evidenciar el por qué y el para de las actividades que se desarrollan dentro de la misma (Espejo, 1993). La definición de la declaración de identidad se hace a través del análisis del acróstico Tascoi, en el que cada letra corresponde una variable.

Transformación: esta variable califica de qué modo la organización modifica o convierte sus insumos o materias primas en productos, o para el caso específico del CCD como se lleva a cabo el proceso de prestación de servicios.

Actores: la variable define quienes son las personas o funcionarios de la organización que llevan a cabo la transformación de los insumos.

Suministradores: o suppliers o proveedores: la variable define quienes son los que proporcionan los recursos, los insumos o materias primas y la información para llevar a cabo y de manera adecuada la transformación, se podría decir que en esta variable los proveedores entregan las entradas para hacer la transformación.

Clientes: o customer o usuarios, la variable responde a la identificación de aquellas personas a las que van dirigidos los productos o los servicios que transforman los actores de la organización.

Owners: o dueños, la variable define quienes toman decisiones dentro de la organización, o quienes pueden realizar cambios en los procesos de transformación.

Intervinientes: o interveners, la variable define todas aquellas instituciones del entorno de la organización que, aunque no hacen parte de la misma, la regulan o agregan valor, en pocas palabras definen el contexto de la transformación de los suministros por parte de los actores. (Díaz, 2003).

La declaración de identidad para el CCD se realizó a través del consenso de las encuestas aplicadas obteniendo resultado definido en la imagen 4.

TASCOI CCD

T	Somos una institución con objeto social diferente a la prestación de servicios de salud de baja complejidad, que brinda servicios de salud especializados en ciencias del deporte, enfocados en el rendimiento deportivo, la recuperación, rehabilitación, readaptación funcional de la forma física desde la integralidad. Así mismo, promovemos la investigación y educación a través de la excelencia académica. Asesoramos al Gobierno nacional en materia de políticas públicas en ciencias del deporte con el propósito de mejorar la salud de los deportistas colombianos	
A	Perfil profesional con formación de postgrado en ciencias del deporte: Médicos especialistas en medicina deportiva, enfermeros, fisioterapeutas, psicólogos, nutricionistas, bacteriólogos, auxiliares de laboratorio, biomecánicos, preparadores físicos, personal administrativo, personal de servicios generales, personal de vigilancia	
S	Necesidades y expectativas en salud	Deportistas de alto rendimiento, deportistas talento y reserva, ligas deportivas, federaciones deportivas, Comité olímpico colombiano, comité paralímpico colombiano
	Formación en ciencias del deporte	Universidad Nacional, Universidad El bosque, Fundación Universitaria de Ciencias de salud.
	Investigación en ciencias del deporte	Deportistas colombianos del alto rendimiento, talento y reserva que necesitan mejores intervenciones.
	Políticas y lineamientos	Ministerio del deporte, Sistema Nacional del deporte
	Recursos financieros	Ministerio del deporte, Dirección del Tesoro Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público
	Insumos y servicios	Fundación Santa Fe, Idime, IBC importaciones LTDA, Diatest SAS, Codimer SAS,
C	Deportistas de alto rendimiento, deportistas talento y reserva, ligas deportivas, federaciones deportivas, Comité olímpico colombiano, comité paralímpico colombiano Ministerio del Deporte (Asesorías e investigación), Universidad Nacional de Colombia, FUCS, Universidad el Bosque.	
O	Administradores	Director de Posicionamiento y liderazgo deportivo – director del Centro de ciencias del deporte
I	Reguladores	Ministerio del Deporte, Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Medio Ambiente, Secretaría Distrital de Salud, Contraloría General de la República, Procuraduría General de la Nación, Departamento Administrativo de la Función Pública, INVIMA.
	Competidores	IPS Privadas, IPS Públicas, Prestadores particulares, EPS Privadas

Imagen 4 Declaración de identidad del CCD

Fuente: Elaboración propia. Matriz diligenciada producto de la aplicación del instrumento.

Metodología para la aplicación de la herramienta Matriz Dofa

Para el análisis del Modelo de Sistema Viable y análisis Penta, se recopiló la información a través de una sola encuesta de 33 variables, la cual se realizó a través de la plataforma Survio, herramienta utilizada para diseñar y aplicar encuestas que permite obtener los resultados de manera organizada; para el caso de la encuesta realizada a los integrantes del CCD (anexo 2) se solicitó a cada persona que calificara la variable enunciada y desde su punto de vista definiera si esta era considerada como debilidad, fortaleza, amenaza u oportunidad, también se solicitó que a cada variable se le asignara un puntaje de a 1 a 5 este con relación al impacto de la variable enunciada y por último se pidió que se sustentaran las razones para la definición de cada calificación, a partir de estas, se realizó la aplicación de la fórmula estadística Moda, para definir las variables con mayor impacto que requerían priorización. Los datos obtenidos sirvieron como base para la definición de estrategias y el desarrollo de los objetivos propuestos en el presente proyecto, estos resultados se encuentran consolidados en la matriz Dofa definida para el CCD en la imagen 5.

Análisis de resultados herramientas Penta y Modelo del Sistema Viable

A partir de la aplicación de estas herramientas, las cuales se definen y se explican en detalle en el diseño metodológico de este proyecto, se pudo obtener un diagnóstico de los factores tanto externos como internos que interfieren de forma directa o indirecta en el funcionamiento de la organización, en este caso del CCD, mediante el análisis de sus componentes y respectivas variables se logró la identificación y extracción de las fortalezas/debilidades y

amenazas/oportunidades, factores de suma importancia para dar paso a la creación y análisis de la Matriz DOFA la cual genera el diagnóstico estructurado para la obtención de resultados, la generación de estrategias, la toma de decisiones y el desarrollo de los objetivos planteados para la organización, la matriz definida para el CCD se evidencia en la Imagen 5, esta se realizó con respecto a la revisión de la literatura en donde se pudo observar que, generalmente se presenta en un esquema de cuadro en donde se puede detallar claramente sus cuatro variables. Para este caso en particular se detectaron oportunidades las cuales serán importantes para mitigar las debilidades y contrarrestar las amenazas que se opongan para el logro del propósito planteado para la organización, de igual forma se debe agrupar y proteger las fortalezas obtenidas, lo cual permitirá la generación de planes de acción o estrategias y programas, que se puedan desarrollar en la organización para darle cumplimiento al objetivo 3 planteado.

De otro modo se ve la necesidad de integrar algunas estrategias relacionadas con la mitigación y el impacto por la pandemia de COVID 19 por la que actualmente está atravesando el país y que inevitablemente afecta la prestación de servicios dentro del CCD, estas estrategias se verán inmersas en la creación de la matriz DOFA lo que dará respuesta a los planes creados por el Ministerio de Salud y protección social para ser aplicados dentro de la población

DOFA CCD

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Experiencia del Equipo Directivo	1. Estilos de liderazgo
		2. Cultura y orientación al cambio	2. Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones
		3. Competencias y calificaciones profesionales del personal del CCD	3. Guías, manuales y procedimientos.
		4. Eficiencia en la prestación del servicio	4. Sistema de comunicación interno y externo
		5. Mano de obra directa	5. Clima laboral y Cultura organizacional
		6. Plan gestión del riesgo	6. Acciones preventivas y correctivas
		7. Estructura Organizacional	7. Indicadores de gestión
			8. Programa de auditorias
			9. Seguridad informática
O P O R T U N I D A D E S	1. Normatividad del sector salud	Estrategias FO 1. Fortalecer el área de investigación de las Ciencias del Deporte con el apoyo de los profesionales del CCD para mejorar la prestación del servicio al deportista y de este modo optimizar su rendimiento deportivo (O1, O3, O5, F3) 2. Mejorar la atención y la calidad de los servicios prestados a los deportistas basados en la filosofía empresarial del CCD a través de la apropiación de la misma por medio de capacitaciones constantes dadas a los profesionales (F3, F4, F5, O4) 3. Fortalecer los procesos de responsabilidad social en los deportistas, por medio de acciones que definan al CCD como un agente de cambio a través del cumplimiento de los principios y valores ya definidos, para el logro de una mejor sociedad. (F1, O7) 4. Definir e implementar una política de manejo de residuos con el fin de disminuir el impacto y aportar al medio ambiente (F2, O6) 5. Mejorar la gestión del riesgo dando cumplimiento a las regulaciones gubernamentales vigentes con el fin de proteger al talento humano del CCD y sus usuarios (F6, O2) 6. Establecer un proceso de formación continua para los profesionales del CCD mediante capacitaciones relacionadas con los planes de contingencia en emergencias sanitarias que sirvan de canal de comunicación y den respuesta a las necesidades propias de cada deportista. (F3, O4)	Estrategias DO 1. Realizar diagnóstico del clima laboral y adoptar acciones encaminadas en garantizar una mejor prestación de los servicios (D5, O7) 2. Actualizar y mejorar las guías, manuales y procedimientos del CCD y ajustarlos con rigor científico a las labores asistenciales para estandarizar procesos y que sean realizados con calidad (O1, O3, D3) 3. Implementar el plan de continuidad del negocio BCP para coordinar las medidas necesarias que se deben tomar, para la identificación pronta y oportuna de síntomas que estén relacionados con agentes de interés para la salud pública en el personal que asiste al CCD. (D3, O5, O2) 4. Optimizar los sistemas de información del CCD a través de la implementación de software y hardware con el fin de mejorar e integrar los procesos (O5, D9) 5. Delegar funciones por parte de la coordinación del CCD a equipos de trabajo con el fin apoyar los procesos Administrativos para que sean realizados de forma eficiente y eficaz (D1, D2, D8, O4, O5) 6. Mejorar los procesos de comunicación tanto del cliente interno como externo a través del uso de medios digitales para intervenir de manera innovadora en los procesos (D4, O5) 7. Establecer procesos de acciones correctivas y preventivas asociadas a los indicadores de gestión apuntando a las mejoras que exigen las normas en salud por medio de programas de auditorias periódicas (D6, D7, O1, O3)
	2. Regulaciones gubernamentales		
	3. Normas Certificables		
	4. Mejoras e innovaciones tecnológicas		
	5. Uso de medios digitales		
	6. Cultura de reciclaje, manejo de residuos y desechos		
	7. Responsabilidad social		
A M E N A Z	1. Estabilidad política	Estrategias FA 1. Integrar a los colaboradores del CCD en la construcción del plan de acción de la vigencia 2020-2021 para el establecimiento de metas acordes a la prestación del servicio (F1, A3) 2. Implementar un área administrativa y jurídica que apoye lo procesos legales en la adquisición de los servicios y productos	Estrategias DA 1. Planificar de manera adecuada la contratación y el presupuesto para las futuras vigencias con el fin de garantizar la continuidad y la adecuada prestación del servicio (D1, D2, D4, A1) 2. Adquirir la tecnología adecuada para las diferentes áreas del CCD con el fin de mejorar los procesos asistenciales. (A4, D9 D5)
	2. Factores económicos que ponen el riesgo al país (asociado a Riesgo de contagio y propagación del virus COVID - 19.)		

A S		requeridos por el CCD para dar garantizar la prestación de los servicios (F2, F3, A2)	3. Asignar presupuesto para adecuaciones de la infraestructura del CCD con el fin de dar cumplimiento a la norma de habilitación de servicios de salud (A2, D3)
	3. Legislación laboral	3. Garantizar la continuidad de los procesos asistenciales del CCD mediante la vinculación adecuada del personal a través de contratos a término indefinido o planta provisional (F3, F5, A1, A3)	4. Definir un programa de trabajo interdisciplinar que oriente los procesos asistenciales enfocados en el seguimiento del alto rendimiento para la consecución de logros deportivos (D1, D2, D4, D5, A1, A3)
	4. Aplicaciones Multimedia	4. Implementar un plan de gestión digital y la conformación de equipos de trabajo, para el seguimiento de tareas y evaluación de las responsabilidades de los profesionales sujetos a los lineamientos estratégicos de la organización mientras se active el plan de contingencia por emergencia sanitaria (F3, F5, A2, A4)	5. Fortalecer los medios digitales y avances multimedia para garantizar la atención en la modalidad de teleconsulta por los profesionales y dar adecuada orientación de las actividades a realizar por parte de los deportistas del CCD, en tiempo de emergencias sanitarias. (A2, D9)
			6. Disponer para todo el personal del CCD medios de protección personal, para mitigar el riesgo de contagio y propagación de enfermedades de riesgo profesional (A2, D5, D6)
			7. crear un plan de contingencia para priorizar los costos de funcionamiento del CCD asignando mayor inversión a insumos requeridos y recurso humano idóneo, que ayuden al mantenimiento de la capacidad instalada necesaria para dar continuidad a la prestación de los servicios, mientras existan emergencias sanitarias. (A2, D1)

Imagen 5 Definición matriz DOFA para el CCD

Fuente: Elaboración propia. Matriz diligenciada producto de la aplicación del instrumento

Metodología de aplicación de la herramienta 5 fuerzas de Porter.

Para hacer análisis estratégico del entorno competitivo del CCD, se hace la aplicación de la herramienta las 5 fuerzas de Porter, este cuestionario basado en sus 5 componentes con sus respectivas variables, mediante videoconferencia se aplicó la herramienta a un alto directivo de la organización, para tener una visión más amplia de los competidores y la rivalidad establecida en el sector en el que se encuentra el CCD, pues esto permite un posicionamiento dentro del territorio y como ha ido cambiando a través del tiempo, esta también brinda un marco de referencia para medir las fortalezas y debilidades.

Para Plazas, (2019), su implementación presenta un secuencia lógica de los componentes y variables, su importancia se destaca desde 1 el cual representa que no es nada importante y 5 que sería muy importante, estas respuestas numéricas deben posicionarse si la organización se

encuentra en una posición (+) que es igual a favorable, o (-) que es igual a desfavorable frente a la variable analizada, el resultado de estas dos se realiza una multiplicación de el grado de importancia, por la posición en la que se encuentra la organización, este resultado puede ser positivo y negativo. (Anexo 3)

Posteriormente se realiza un análisis y priorización de las acciones a emprender o estrategias con los números o resultados más bajos obtenidos de la valoración a cada variable. Esta tabla se realizó en una hoja de Excel formulada para obtener resultados más detallados Imagen 6.

Análisis de resultados del entorno estratégico

Poder de negociación de los proveedores: los proveedores tienen un papel muy importante, teniendo en cuenta el poder de negociación sobre las organizaciones. En este sentido para este componente aplicado para el CCD, es de los que se encuentra más afectado, dado que esta organización no cuenta con un número considerable de proveedores de los insumos que se utilizan en la prestación de los servicios de salud, de acuerdo con lo visto anteriormente los proveedores son un componente muy importante para poder comparar los precios más justos sin bajar la calidad, contar con un número importante de ellos hace que el poder de negociación sea bajo, de igual forma en la aplicación de esta herramienta se determina que precios de los insumos requeridos por el CCD son altos lo que de una u otra forma puede afectar la adquisición y los volúmenes de los insumos requeridos, ya que el volumen es vital para la búsqueda activa de proveedores.

Poder de negociación de los clientes: Existe un interés muy grande de los clientes, quienes son la razón de la existencia de toda organización, la información de los clientes debe ser muy clara, confiable y segura pues esto da cuenta de la calidad del servicio que se presta. En el caso del

CCD este componente se afecta en la variable de la información del usuario o cliente (deportistas), puesto que este no cuenta con un Software apropiado para describir y registrar datos en la historia clínica a nivel individual a partir del análisis y síntesis derivada del examen, evaluación y plan de intervención obtenidos, así como lo exige la Resolución 1995 de 1999 "Por la cual se establecen normas para el manejo de la Historia Clínica".

Amenazas de productos sustitutos: como se explica en el desarrollo de este proyecto se consideran bienes o servicios sustitutos cuando en otras organizaciones desempeñan la misma actividad y satisfacen las mismas necesidades, para el caso de del CCD, se identificó una organización que presta el mismo servicio, en la aplicación de la herramienta no se concluyó que sea un componente que genere alto impacto, sin embargo, se determinó que se requiere realizar el marketing de los sustitutos identificados para mayor reconocimiento e imagen de la organización.

Rivalidad entre competidores existentes: esta fuerza es importante ya que destaca la posibilidad que tienen algunos competidores de mejorar las acciones sobre el sector o el mercado en el que se está moviendo, en vista de que se tiene que mantener una posición pues el CCD es una entidad de prestigio, frente a esta fuerza se identificaron falencias en cuanto a su capacidad instalada ya que en comparación de los sustitutos requiere de mejoras para garantizar la prestación de sus servicios de salud.

Riesgo de entrada de nuevos competidores: en la aplicación de esta fuerza se determina que no representa una barrera, ya que no se identifica un numero alto de organizaciones con el mismo objeto social del CCD, sin embargo, cabe resaltar que el CCD no cuenta con una propuesta innovadora que brinde reconocimiento y alta demanda.

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
VARIABLES	IMPORTANCIA Calificar de 1 a 5	POSICIÓN (+) (-)	VALORACIÓN	ACCIONES A EMPRENDER (Estrategias)
PROVEEDORES				
Cantidad de proveedores	5	-1	-5 →	Crear licitaciones para aumentar la base de datos de proveedores con el fin de adquirir los insumos requeridos por el CCD a los mejores precios sin bajar la calidad.
Impacto de insumos sobre costo o diferenciación	4	-1	-4 →	* Definir un proceso para la homologación de insumos con las mismas características de los utilizados por el CCD a un menor costo. *Estandarizar procesos de control del consumo de insumos de alto valor en el CCD para disminuir sobrecostos y garantizar el uso adecuado.
Importancia del volumen para proveedores	4	-1	-4 →	Realizar una gestión de inventarios de acuerdo a las existencias en el CCD para garantizar el volumen por referencia de los insumos para evitar el desabastecimiento y sobrestock.
CLIENTES				
Información del cliente o usuario	5	-1	-5 →	Adquirir un Software, para la gestión de la historia clínica de forma organizada a nivel individual a partir del análisis y síntesis derivada del examen, evaluación y plan de intervención obtenidos por los profesionales del CCD para dar cumplimiento a lo establecido en la Resolución 1995 de 1999 de historia clínica.
COMPETIDORES				
Capacidad total instalada	5	-1	-5 →	* Identificar y priorizar los requerimientos de las mejoras necesarias en la capacidad instalada del CCD de acuerdo con los recursos disponibles, con el fin de realizar las acciones pertinentes para garantizar la prestación de servicios a los deportistas.
INDUSTRIA				
Propuesta de valor innovadora	5	-1	-5 →	Definir una propuesta de valor innovadora mediante un portafolio de servicios que evidencie el desarrollo de los procesos llevados a cabo en el CCD para ser un referente en ciencias del deporte a nivel nacional e internacional

*Imagen 6 Definición 5 fuerzas de Porter para el CCD
Fuente Elaboración propia. Matriz diligenciada producto de la aplicación del instrumento*

Desarrollo Fase 2. Análisis de información

Plataforma Estratégica para el Centro de Ciencias del deporte

Es importante mencionar que después haber realizado la declaración de identidad mediante la herramienta *Tascoi* la cual proporcionó las bases más importantes para establecer el diagnóstico teniendo en cuenta los interrogantes como ¿Quién Soy? ¿Cómo Funciono? ¿Cómo estoy? ¿En qué debo ser bueno? responder estas preguntas brindó los elementos necesarios para la implementación de las demás herramientas de análisis de diagnóstico interno y externo, las cuales dieron paso a la formulación de la Matriz *Dofa* y que posteriormente dio lugar a la creación de la misión, la cual acerca a la organización a los objetivos que se quieren conseguir. La Misión o propósito según (Plazas 2019), es la razón de ser de una empresa lo que se convierte en soporte esencial para determinar los objetivos y formular estrategias, es una declaración de propósito que distingue a una empresa de otras. El análisis de la misión organizacional con respecto a las estrategias pautadas en este proyecto, son de gran relevancia y un valor fundamental para poder plantear en unas cuantas palabras y con una clara imagen lo que el CCD aspira ser.

Misión CCD

Prestar servicios de salud de baja complejidad en ciencias del deporte con los más altos estándares de calidad en tecnología y a través de un equipo multidisciplinario, orientado a la investigación y rigor científico, dando cumplimiento a la normatividad vigente y respondiendo a las necesidades del deportista, al rendimiento de todas sus capacidades físicas y la consecución de altos logros deportivos.

Imagen 7 Definición Misión CCD.

Fuente Elaboración propia

Con el mismo procedimiento como se realizó la misión del CCD, llevando a cabo la aplicación de todas las herramientas diagnósticas y teniendo en cuenta que dentro de la formulación de la planeación estratégica de cualquier organización se debe tener un enfoque con una mirada hacia el futuro, este futuro sería el deseado, a donde se quiere llevar a la organización y con capacidad de adaptación a los cambios dados por el entorno, esto proporciona la dirección sobre la cual deberá moverse la organización en cierto periodo de tiempo y orientando a sus empleados a seguir construyendo por la misma línea trazada. La visión debe ser convincente que capte el corazón y la mente de todos, consta de dos componentes: un estado deseado; ¿En qué negocio estoy? ¿A dónde voy? Y una filosofía ¿Cuáles son mis convicciones? ¿con que principios tomare mis decisiones?, al redactar se espera que se formule teniendo claramente definido un horizonte de tiempo ha de ser inspiradora ambiciosa y orientar al sentido de pertenencia por la organización es decir crear una identidad común; una visión compartida cambia la relación laboral ya no es la empresa de alguien si no la nuestra. (Plazas 2019).

Visión CCD

Para el año 2024 el Centro de Ciencias del Deporte será líder y referente nacional e internacional en atención en salud deportiva de alto rendimiento, ofreciendo bienestar mental y emocional con excelencia investigativa e innovación, capacidad de ofrecer alternativas a los cambios demandados por el entorno y enfocados siempre en el mejoramiento continuo.

*Imagen 8 Definición visión CCD.
Fuente: Elaboración propia*

Los objetivos corporativos permiten que la planeación estratégica sea eficaz, definen hacia dónde se dirigen las actividades de la organización y permite que se cumpla lo que se planeó en la misión y la visión, evidencian los resultados deseados para integrantes de la organización. (Raía, 1985). Los objetivos llegan a todos los niveles de la organización por lo que deben tener las siguientes características: ser claros, estar definidos en un verbo en infinitivo, deben ser medibles y alcanzables (Plazas,2019)

Los objetivos definidos para el CCD se establecieron bajo las siguientes áreas: objetivos de estrategia de negocio o servicio, objetivos de innovación, objetivos de competitividad, objetivos financieros

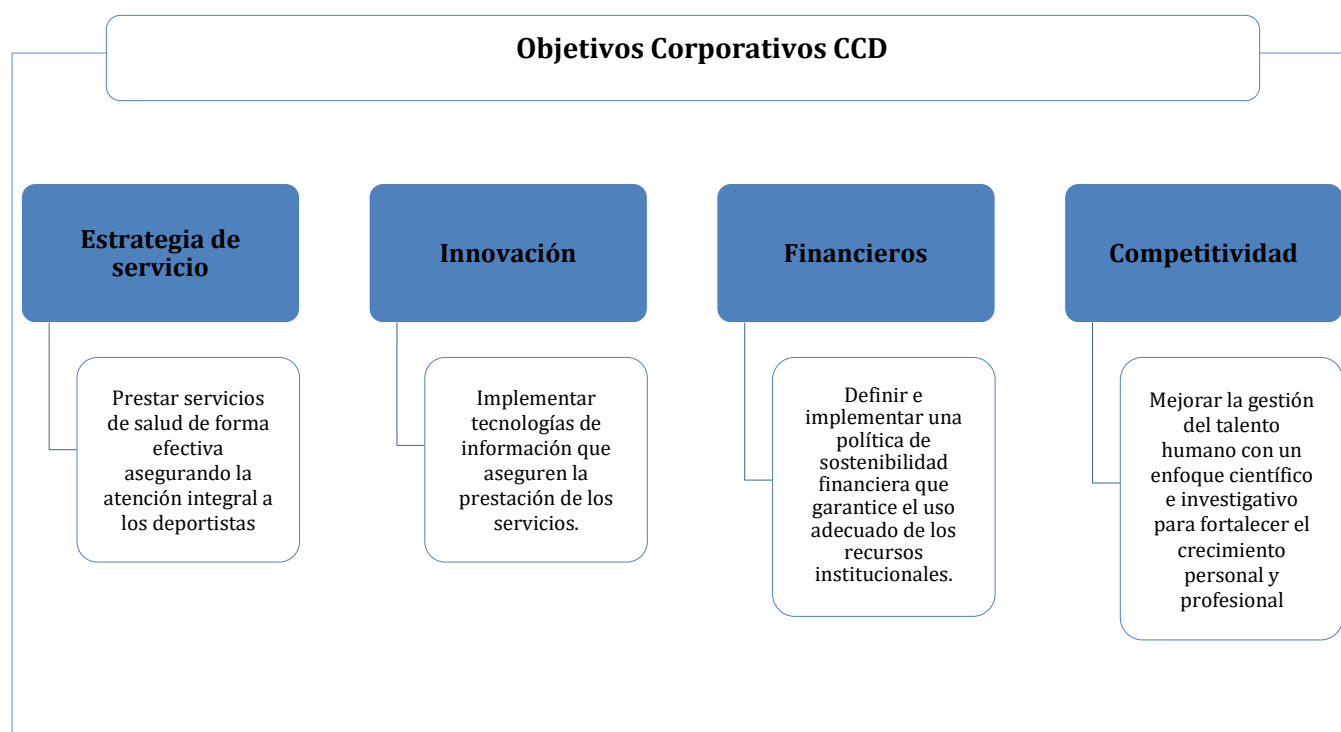


Imagen 9 Definición objetivos Corporativos para el CCD.

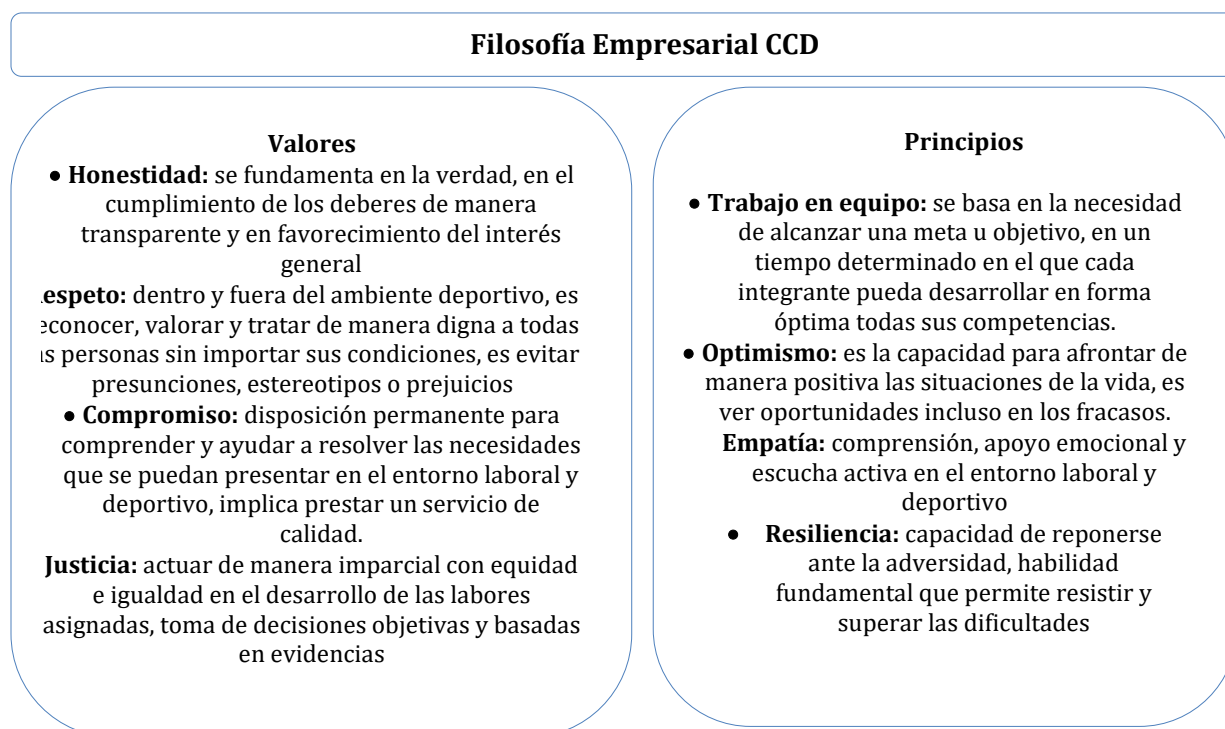
Fuente: Elaboración propia

Para Kaplan y Norton (2008), la filosofía empresarial debe estar ligada a la planeación estratégica, en función de que sea apropiada por parte de todos los colaboradores permitiendo el aporte a la cultura organizacional y como ayuda en la toma de decisiones.

La importancia de la filosofía empresarial radica en el hecho de adoptar principios y valores que guíen el desarrollo de las actividades dentro de una organización y que dirijan el comportamiento laboral tanto individual como grupal.

Los valores están asociados al comportamiento individual son cualidades deseables, mientras que los principios en algunos casos dependen del contexto de la organización y se establecen por estar en comunidad (Plazas,2019)

El CCD al funcionar con premisas del servicio público debe adoptar principios y valores enfocados en satisfacer las necesidades de la comunidad y en el entorno del deporte el desarrollo del juego limpio.



Fuente: Elaboración propia

Imagen 10 Definición filosofía empresarial CCD

Para la definición de la propuesta de valor de una organización es importante tener en cuenta tres pasos fundamentales, primero se debe determinar el segmento de clientes a los cuales va dirigida esta propuesta, como segundo paso se deben definir las características del servicio que lo hace diferente o especial y por último se escribe la propuesta de valor (Plazas,2019).

El CCD es reconocido dentro de la comunidad deportiva por prestar servicios de salud, pero no se ha definido que lo hace diferente de otros centros de salud tanto públicos como privados enfocados en el deporte; para determinar su propuesta de valor, se tuvieron en cuenta varias características halladas en la declaración de identidad que surgió como resultado de la aplicación del instrumento Tascoi en la fase 1 y a través de la aplicación de la herramienta de trabajo grupal lluvia de ideas se establecieron los pasos anteriormente mencionados.

- **Segmento de clientes:** permite la descripción de la población hacia la cual va dirigida la propuesta de valor

Segmento de Usuarios CCD	
Variables	1. Deportistas Colombianos de Alto Rendimiento
	2. Deportistas apoyados por Comité olímpico o Paralímpico
	3. Deportistas pertenecientes a ligas o federaciones deportivas
	4. Deportistas con necesidades de atención en salud
	5. Deportistas clasificados como talento y reserva

Tabla 6 Definición Segmento de Usuarios CCD.

Fuente: Elaboración propia. Matriz diligenciada con los datos del CCD

- **Características del servicio:** se determinan las particularidades que generan valor en la prestación del servicio y se definen los componentes que la hacen diferente, única y llamativa (Serna,1998)

Características del servicio CCD	
Atributos del servicio	● Atención interdisciplinaria especializada en salud deportiva
	● Prestación de servicios de manera oportuna según las necesidades del deportista.
	● Adherencia del personal asistencial a guías, protocolos y procesos. Cumplimiento de estándares del Ministerio de Salud
	● Cultura organizacional fundamentada en la humanización de la salud y la seguridad del paciente y en la capacidad académica e investigativa.
	● Grupo Interno de Trabajo del Ministerio del Deporte.
Imagen	Percepción positiva por parte del atleta al ser atendido por los mejores profesionales en el centro deportivo público más importante del país.
Relaciones	Luego de la atención prestada con la más alta calidad, se pretende que el deportista vuelva al CCD para hacer seguimiento y dar continuidad al tratamiento

*Tabla 7 Definición de características del servicio del CCD
Fuente: Elaboración propia. Matriz diligenciada con los datos del CCD*

- **Redactar la propuesta de valor:** finalmente se redacta la propuesta de manera concreta y clara



Centro de Ciencias del Deporte

En el CCD tendrás atención en salud de la más alta calidad, con rigor científico, recurso humano y tecnología dispuesta para alcanzar tus logros en el alto rendimiento deportivo

Imagen 11 Definición Propuesta de Valor para el CCD.

Fuente: Elaboración propia

Las políticas de una organización permiten fijar el compromiso de sus integrantes con el negocio (Valdez,2005), de cierto modo las políticas dirigen y orientan hacia lo que se quiere lograr; deben ser adecuadas según el contexto de la organización y se caracterizan por ser comunicadas y entendidas dentro de la organización y son revisadas para su continua adecuación.

La política determinada para el CCD se enmarca en el entorno de la prestación de servicios de salud regidos por los estándares establecidos por el Ministerio de salud y por las definiciones dictadas por el Ministerio del deporte, se busca que, con esta, todos los integrantes la adopten en la aplicación de todas las tareas asistenciales y en el camino hacia la calidad total

Política de calidad

Comprometidos con la excelencia y en manos de un talento humano competente, en el CCD trabajamos por la mejora permanente de la calidad de vida de nuestros deportistas, con el fin de satisfacer sus expectativas y las de las partes interesadas, cumpliendo con la normatividad vigente y siendo la seguridad del paciente y la humanización del servicio nuestro mayor interés.

Imagen 12 Definición Política del CCD.

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la Fase 3. Formulación

Priorización de estrategias

Las estrategias diseñadas a partir del análisis de la matriz DOFA y las cinco fuerzas Porter son la manera de lograr los objetivos corporativos y volver operativa la misión. Por lo tanto, las estrategias serán las directrices que ayudan a elegir las acciones necesarias para alcanzar las metas de la organización y permite definir los planes y programas de acción. En pocas palabras, no se puede tener estrategias (como lograr el objetivo), sin conocer el nivel de desempeño esperado (metas) y como se van a medir (indicadores).

Para plazas (2019), las estrategias son adecuadas o inadecuadas de acuerdo con la situación en la que se encuentre la organización, debe tener recursos asignados (dinero, personas, tiempo, tecnología, instalaciones, etc.) y deben ser priorizadas luego de un consenso para su ejecución.

Las estrategias definidas para el CCD fueron en total 31 y se categorizaron de acuerdo con los 4 objetivos corporativos determinados (innovación, de servicio, financiero y competitividad). Por el gran número de estrategias es necesario hacer una matriz de priorización para poder llevarlas a la práctica se evaluó su viabilidad en cuanto al impacto de su implementación, tiempo que puede tomar llevarlas a cabo, el costo de los recursos que se destinaran para su ejecución. A continuación, se muestra los criterios seleccionados para calificar las estrategias con la valoración que será asignado a cada criterio de acuerdo a la viabilidad de la estrategia para el CCD.

Criterios de evaluación

Escala	Descripción
Tiempo de implementación	
5	La implementación se realiza de 1 a 3 meses
4	La implementación se realiza de 3 a 6 meses
3	La implementación se realiza de 6 meses a 1 año
2	La implementación se realiza en 1 a 2 años
1	La implementación se realiza en más de 2 años
Impacto de implementación	
5	Excelente o alto impacto
4	Buen impacto
3	Regular
2	Insuficiente
1	Malo o bajo impacto
Costo de implementación	
5	No tiene costo de implementación
4	1 a 10 SMLV
3	10 a 20 SMLV
2	20 a 40 SMLV
1	Más de 40 SMLV

Tabla 8 Criterios de evaluación para la priorización de estrategias del CCD.

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo 4, se presenta la matriz de priorización de estrategias planteada para el CCD, donde se evidencia la valoración de cada criterio con el puntaje total. Con base a estos valores asignados se seleccionaron 5 estrategias con la puntuación más alta para cada objetivo corporativo para diseñar luego los indicadores y planes operativos para su implementación. A continuación, se muestra los objetivos con las estrategias priorizadas:

Estrategias priorizadas

Estrategia de servicio	Mejorar la gestión del riesgo dando cumplimiento a las regulaciones gubernamentales vigentes con el fin de proteger al talento humano del CCD y sus usuarios
	Implementar las guías, manuales y procedimientos del CCD y ajustarlos con rigor científico a las labores asistenciales para estandarizar procesos y que sean realizados con calidad.
	Implementar el plan de continuidad del negocio BCP para coordinar las medidas necesarias que se deben tomar, para la identificación pronta y oportuna de síntomas que estén relacionados con agentes de interés para la salud pública en el personal que asiste al CCD.
	Definir un programa de trabajo interdisciplinar que oriente los procesos asistenciales hacia el seguimiento del alto rendimiento para la consecución de logros deportivos.
	Definir una propuesta de valor innovadora mediante un portafolio de servicios que evidencie el desarrollo de los procesos llevados a cabo en el CCD para ser un referente en ciencias del deporte a nivel nacional e internacional

Tabla 9 Estrategias priorizadas para objetivo de estrategia de servicio para el CCD.

Fuente: Elaboración propia.

Competitividad	Fortalecer el área de investigación de las Ciencias del Deporte con el apoyo de los profesionales del CCD para mejorar la prestación del servicio al deportista y de este modo optimizar su rendimiento deportivo.
	Fortalecer los procesos de responsabilidad social en los deportistas, por medio de acciones que definan al CCD como un agente de cambio a través del cumplimiento de los principios y valores ya definidos, para el logro de una mejor sociedad.
	Establecer un proceso de formación continua para los profesionales del CCD mediante capacitaciones relacionadas con los planes de contingencia en emergencias sanitarias que sirvan de canal de comunicación y den respuesta a las necesidades propias de cada deportista.
	Realizar diagnóstico del clima laboral y adoptar acciones encaminadas en garantizar una mejor prestación de los servicios.
	Disponer para todo el personal del CCD medios de protección personal, para mitigar el riesgo de contagio y propagación de enfermedades de riesgo profesional

Tabla 10 Estrategias priorizadas para objetivo de competitividad para el CCD.

Fuente: Elaboración propia.

Innovación	Optimizar los sistemas de información del CCD a través de la implementación de software y hardware con el fin de mejorar e integrar los procesos.
	Implementar un plan de gestión digital y la conformación de equipos de trabajo, para el seguimiento de tareas y evaluación de las responsabilidades de los profesionales sujetos a los lineamientos estratégicos de la organización mientras se active el plan de contingencia por emergencia sanitaria
	Adquirir la tecnología adecuada para las diferentes áreas del CCD con el fin de mejorar los procesos asistenciales.
	Fortalecer los medios digitales y avances multimedia para garantizar la atención en la modalidad de tele consulta por los profesionales y dar adecuada orientación de las actividades a realizar por parte de los deportistas del CCD, en tiempo de emergencias sanitarias.
	Adquirir un Software para gestión de la historia clínica de forma organizada a nivel individual a partir del análisis y síntesis derivada del examen, evaluación y plan de intervención obtenidos por los profesionales del CCD para dar cumplimiento a lo establecido en la Resolución 1995 de 1999 de historia clínica.

Tabla 11 Estrategias priorizadas para objetivo de innovación para el CCD.

Fuente: Elaboración propia.

Financiero	Planificar de manera adecuada la contratación y el presupuesto para las futuras vigencias con el fin de garantizar la continuidad y la adecuada prestación del servicio.
	Crear un plan de contingencia para priorizar los costos de funcionamiento del CCD asignando mayor inversión a insumos requeridos y recurso humano idóneo, que ayuden al mantenimiento de la capacidad instalada necesaria para dar continuidad a la prestación de los servicios, mientras existan emergencias sanitarias.
	Asignar presupuesto para adecuaciones de la infraestructura del CCD con el fin de dar cumplimiento a la norma de habilitación de servicios de salud
	Estandarizar procesos de control del consumo de insumos de alto valor en el CCD para disminuir sobrecostos y garantizar el uso adecuado.
	Realizar una gestión de inventarios de acuerdo a las existencias en el CCD para garantizar el volumen por referencia de los insumos para evitar el desabastecimiento y sobre stock.

Tabla 12 Estrategias priorizadas para objetivo Financiero para el CCD.

Fuente: Elaboración propia.

Seguido de la priorización de las estrategias por objetivo se realizó un mapa estratégico, que es la representación gráfica de la estrategia permite ver la interacción de la estrategia por relaciones de causa-efecto, que ayudara al gerente del CCD a comprender como se gestionan las estrategias definidas.

El mapa estratégico ilustra la dinámica temporal de una estrategia, añade claridad y foco de las mismas. En la práctica se utilizan muchos enfoques para formular la estrategia. Sin embargo, independientemente de la perspectiva que se use, el mapa estratégico proporciona de manera

uniforme y coherente describir las estrategias. De este modo se pueden establecer y gestionar los objetivos e indicadores. En conclusión, este mapa estratégico será el eslabón entre la formulación de la estrategia y su ejecución para el CCD.

El mapa estratégico consta de cuatro perspectivas, ubicando en la cima la de estrategia de servicio de acuerdo al carácter de entidad pública del CCD, seguido se ubicó la perspectiva financiera e innovación respectivamente, y por último la perspectiva de competitividad.

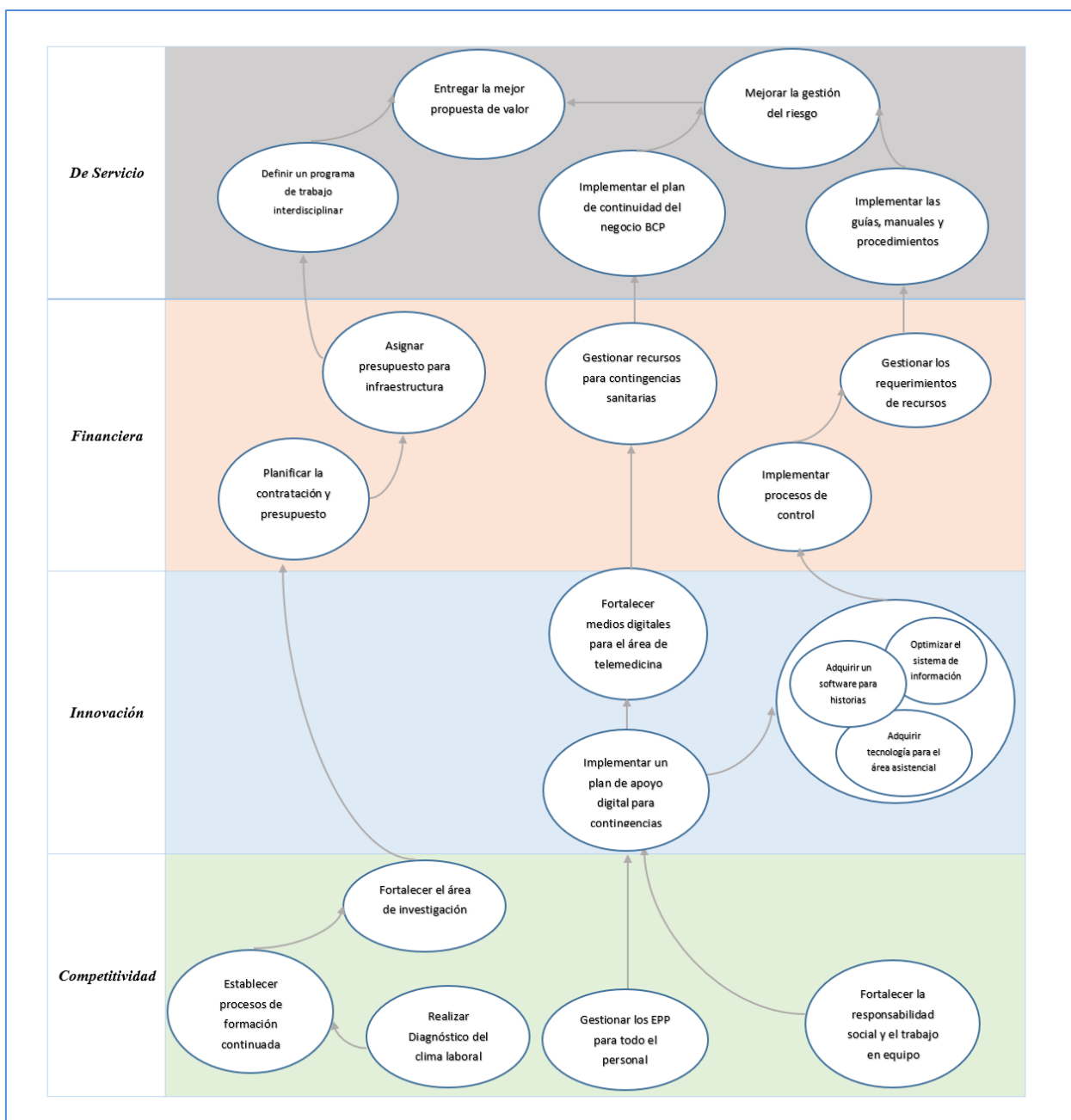


Imagen 13 Mapa estratégico del CCD.

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo de la Fase 4. Fase de elaboración

Planeación operativa

La planeación operativa es la forma en la que una organización pone en marcha la planeación estratégica que ha definido. Esta herramienta de gestión involucra a toda la organización y facilita la alineación de actividades, programas, recursos (humanos, financieros, tiempo, físicos, etc.) para alcanzar la eficiencia organizacional por la consecución de las metas y objetivos del plan estratégico.

Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para toda la organización y permitir que se sepan todas las tareas o actividades que se deben realizar y el tiempo destinado, se caracteriza por:

- Proyectada a corto plazo
- Busca alcanzar metas específicas
- define cada tarea o actividad por separado.

Una vez se ha realizado el mapa estratégico para el CCD y por lo tanto se han definido las estrategias para alcanzar los objetivos, el paso siguiente es establecer los planes de acción y los indicadores, de modo que se pueda saber si se han alcanzado o no. La definición de las estrategias debe estar ligado con la definición de los indicadores, esto quiere decir que cada vez que se define un objetivo que se quiere alcanzar se debe pensar en la manera de saber que se ha logrado y cómo ha evolucionado el CCD en relación con el alcance los objetivos.

Según Kaplan y Norton (2008) del mapa estratégico se obtienen de 20 a 30 indicadores necesarios para alcanzar los objetivos, y probablemente se vea que medir tantos indicadores es imposible; si se consideran todos los indicadores independientes claramente es complicado para la

organización y sus empleados. La forma correcta es pensar la relación que existe entre las diferentes estrategias.

Las metas definidas a alcanzar deben ser lo más realistas a las posibilidades de la organización, las metas que son demasiado altas seguramente no sean posibles de alcanzar, y traerán consigo la falta de motivación de los responsables. Pero, las metas muy amplias y fáciles no serán tomadas en serio y probablemente tampoco sean alcanzadas.

Ahora bien, no se puede establecer estrategias sin planes de acción y de un sistema de gestión porque será totalmente ineficiente. El plan de acción diseñado para el CCD permitirá precisamente el logro de las estrategias, este plan escrito permitirá centrarse en todas las actividades necesarias, determinar quién será el responsable de realizarlas y los recursos estimados. Apuntar a lograr un objetivo en fases pequeñas o en las acciones urgentes hace más factible lograrlo y determinar su orden para la ejecución con más precisión

Para elaborar los planes de acción que se muestran a continuación se plantearon una serie de pasos consecutivos; primero se definieron los objetivos (los objetivos definidos fueron de servicio, financiero, innovación y competitivos), seguido se especificaron las estrategias que se seguirá para lograr cada objetivo (las estrategias priorizadas en la matriz por costo, impacto y tiempo de implementación y abordadas en el mapa estratégico). Luego, se plantearon las tareas, o sea, el paso a paso a seguir de cada estrategia (se tomaron las más importantes de acuerdo al alcance del CCD), seguido de la formulación de indicadores para mirar el cumplimiento de estas, luego se designó el responsable de realizar las tareas (se eligió a la persona directamente involucrada y conoce del proceso dentro de la organización).

A continuación, se presenta los planes de acción definidos para el CCD.

Plan de Acción I

Objetivo estrategia de servicio: Mejorar la gestión del riesgo dando cumplimiento a las regulaciones gubernamentales vigentes con el fin de proteger al talento humano del CCD y sus usuarios.

Estrategias	KPI	Fórmula	Meta	Actividades	Recursos	Responsable
Mejorar la gestión del riesgo dando cumplimiento a las regulaciones gubernamentales.	Efectividad en la administración de Riesgos	A. (Riesgos con controles efectivos conforme al Plan de Manejo de Riesgos / B. Total de riesgos del Mapa de Riesgos) *100	90%	Construcción de mapa de riesgo. Socialización de mapa de riesgo. Prevención y control de los factores de riesgo. Fortalecer el programa de seguridad del paciente. Programas de formación para hacer frente a los riesgos.	Tiempo: 50 horas identificación de los programas, socializaciones y capacitaciones. Financiero: 1 a 10 SMLV. R. Humano: equipo gestión del riesgo	Profesional Administrativo Especializado
Implementar las guías, manuales y procedimientos del CCD.	Cultura de Gestión	A. número documentos con publicación SGC / B. Total de documentos	90%	Construcción de los manuales de funciones. Estandarización de procesos. Socialización de indicadores de gestión.	Tiempo: horas aprox 50 horas. R. Humano: todo el personal. Área TIC	Recursos Humanos. Jefe de Área
		A. número de procedimientos técnicos ordenados en manual/ B. Total de procedimientos	90%	Actualización de manuales existentes. Implementación de manuales de procedimientos.	Tiempo: horas aprox 50 horas. Personal: todo el personal. Área TIC.	Recursos Humanos. Jefe de Área
Implementar el plan de continuidad del negocio BCP.	Cobertura Plan de Continuidad	A. Sumatoria Cumplimiento Metas / B. Total Metas Propuestas X 100%	90%	Tipificación de metas Identificación de procesos críticos. Capacidad de recuperación de actividades críticas.	Financiero: 1 a 10 SMLV. Tiempo: horas aprox 10 hrs R. Humano: jefes de área y directivos	Dirección. Jefes de Área.

Tabla 13. Primera parte. Plan de acción para el objetivo de estrategia de servicio del CCD.

Fuente Elaboración Propia

Estrategias	KPI	Fórmula	Meta	Actividades	Recursos	Responsable
Definir un programa de trabajo interdisciplinar que oriente los procesos asistenciales.	Participación de funcionarios en estudios multidisciplinares de casos	$A. (\text{Número de profesionales que participaron de las actividades estudios multidisciplinares} / \text{total de profesionales de la entidad}) \times 100$	30%	Realizar formación en atención al deportista. Asignación de actividades interdisciplinares según su formación del profesional. Conformación de comités interdisciplinares de manera periódica. Identificación de servicios con intervención multidisciplinar	R. Humano: Personal calificado. Tiempo: horas aprox 10 hs Área TIC	Dirección Científica
Definir una propuesta de valor innovadora mediante un portafolio de servicios.	Nivel de satisfacción de los usuarios	$A. \text{Promedio obtenido de encuestas de satisfacción el cliente.}$	85%	Capacitar al recurso humano en Servicio. Realizar encuestas de Satisfacción. Definir una propuesta de valor de alta calidad.	Tiempo: horas aprox 5 hrs. R. Humano: persona para realizar encuestas. Financiero: 1 a 10 SMLV Plataforma virtual de Formación. Encuesta	Profesional Administrativo Especializado. Dirección

Tabla 14. Segunda parte. Plan de acción para el objetivo de estrategia de servicio del CCD.

Fuente Elaboración Propia

Plan de Acción III

Objetivo innovación: Optimizar los sistemas de información del CCD a través de la implementación de software y hardware con el fin de mejorar e integrar los procesos.

Estrategias	KPI	Fórmula	Meta	Actividades	Recursos	Responsable
Optimizar los sistemas de información del CCD a través de la implementación de software y hardware.	Determinar el % de cobertura tecnológica de acuerdo con las áreas existentes.	$A. \text{ No. de equipos actuales con nueva tecnología} / B. \text{ No. de áreas} \times 100\%$	80%	Evaluación de las áreas con requerimientos de nueva tecnología para la atención. Determinación de condiciones necesarias en instalación para operación de los nuevos equipos. Adquisición de software hardware para automatización de procesos.	Financiero: 20 a 40 SMLV. R. humano: personal del área de tecnología que evalué los requerimientos. Tiempo: años para compra y adecuación	Dirección. Área TIC
Implementar un plan de gestión digital y la conformación de equipos de trabajo	Alternativas de atención	$A. (\text{No. de Atenciones por Telemedicina} / B. \text{No total de atenciones}) \times 100$	30%	Crear un plan de gestión digital en tiempos de contingencia. Implementar un sistema de información compartida (intranet) de acceso para todos los trabajadores.	Financiero: 1 a 10 smlv Tiempo: horas para generar plan R. Humano: personal de tecnología y áreas que presentaran servicio	Área TIC. Jefes de Área

Tabla 15. Primera parte. Plan de acción para objetivo de innovación del CCD.

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias	KPI	Fórmula	Meta	Actividades	Recursos	Responsable
Adquirir la tecnología adecuada para las diferentes áreas del CCD	Adopción de Nuevas tecnologías	$\frac{\text{A. No. de atenciones adoptando herramientas TIC}}{\text{B. No. de atenciones}} \times 100\%$	80%	Evaluar el estándar de dotación de cada área asistencial de acuerdo a la norma de habilitación 3100 de 2019. Identificación de las necesidades tecnológicas para la atención. Definir la obsolescencia de los equipos existentes en el CCD sea por uso, tecnología, cumplimiento vida útil o no son usados en el proceso de atención. Estudiar otros métodos de consecución de tecnología como apoyo tecnológico o contratos por comodato. Inversión en tecnología y mejoras para las áreas deportivas y asistenciales.	Tiempo: 2 meses evaluar necesidades. Financiero: mas 40 SMLV. R. Humano: Personal del área de tecnología y compras	Dirección. Área TIC. Área Biomecánica
Fortalecer los medios digitales y avances multimedia para garantizar la atención en la modalidad de tele consulta	% Atenciones en línea	$\frac{\text{A. (No. de Atenciones registradas en línea)}}{\text{B. Total, de Atenciones}} \times 100$	80%	Establecer un modelo de atención de tele consulta. Evaluar los servicios asistenciales que prestaran modelo de telemedicina. Adquirir software para tele consulta	Financiero: 1 a 10 SMLV. Tiempo: horas para generar plan humano: personal de tecnología	Dirección. Área TIC.
Adquirir un Software para gestión de la historia clínica	Conocer el nivel de avance y digitalización de HC	$\frac{\text{A. (No. de HC que se pueden consultar en línea)}}{\text{B. Total, de HC existentes}} \times 100$	80%	Solicitar propuestas para la adquisición de software para evaluar precio, calidad, producción y manejo. Adquisición de un servidor local para garantizar la seguridad de la información. Capacitación para uso del software. Digitalización de las historias existentes. Crear un plan de contingencia cuando haya fallas con el software, mantener la continuidad de la atención.	Financiero: más de 40 SMLV. Tiempo: 8 horas /capacitación uso	Dirección. Área TIC.

Tabla 16. Segunda parte. Plan de acción para objetivo de innovación del CCD.

Fuente: Elaboración Propia

Plan de Acción IV

Objetivo Financiero: Planificar de manera adecuada la contratación y el presupuesto para las futuras vigencias con el fin de garantizar la continuidad y la adecuada prestación del servicio

Estrategias	KPI	Fórmula	Meta	Actividades	Recursos	Responsable
Planificar de manera adecuada la contratación y el presupuesto para las futuras vigencias	% Ejecución presupuestal	A. total de presupuesto ejecutado/ B. total de presupuesto asignado	100%	<p>Coordinación de adquisiciones y presupuesto.</p> <p>Optimización de la capacidad de compra.</p> <p>Crear estándares para la selección, soporte y gestión de contratos.</p> <p>Diseñar indicadores de desempeño de proveedores.</p> <p>Crear un plan de transparencia de compras y utilización eficiente de presupuesto.</p>	<p>Financiero: 1 a 10 SMLV</p> <p>Tiempo: 12 hrs/ diseñar y evaluar las contrataciones en cada periodo.</p> <p>R. Humano: personal de compras y jurídico.</p>	<p>Área jurídica.</p> <p>Área compras.</p>
Crear un plan de contingencia para priorizar los costos de funcionamiento del CCD	% Ejecución de costos priorizados	A. (Costos priorizados ejecutados / B. Total de Costos X 100%	50%	<p>Revisar condiciones comerciales con proveedores.</p> <p>Crear un plan de compras con base de la gestión presupuestal y de compras en contingencias.</p>	<p>Financiero: 20 a 40 SMLV</p> <p>Tiempo: 3 meses.</p>	<p>Dirección.</p> <p>Profesional Administrativo Especializado</p>

Tabla 17. Primera parte. Plan de acción para objetivo financiero del CCD.

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias	KPI	Fórmula	Meta	Actividades	Recursos	Responsable
Asignar presupuesto para adecuaciones de la infraestructura del CCD	Adecuación de instalaciones	A. No de adecuaciones Ejecutadas / B. Total de adecuaciones proyectadas.	90%	Establecer deficiencias de instalaciones. Realizar cronograma de Mantenimiento. Realizar adecuaciones de la estructura de acuerdo a los requerimientos normativos	Financiero: más de 40 SMLV. Tiempo: 3 meses. R. Humano: personal de mantenimiento y jefe seguridad de trabajo. Instalación CCD: destinación espacios	Área de Infraestructura. Profesional de Calidad en Salud.
Estandarizar procesos de control del consumo de insumos de alto valor en el CCD	Control de utilización de inventario	A. Valor de inventario final insumos alto costo x 30 / B. Valor inventario utilizado mes insumos alto costo.	40	Proyectar las necesidades de Insumos. Buscar referentes en el mercado. Verificación de existencia. Evaluación de proveedores.	Financiero: 1 a 10 SMLV. R. Humano: profesionales de compra.	Jefe de Área.
Realizar una gestión de inventarios de acuerdo a las existencias en el CCD	Control Inventario	A. Compra Ejecutada insumos / B. Presupuesto de compra Insumos X 100	100%	Determinar un presupuesto de compra. Establecer un stock mínimo y máximo de inventario. Establecer plan de compras.	Financiero: 1 a 10 SMLV. R. Humano: Profesional de compra.	Jefe de Área.

Tabla 18. Segunda parte. Plan de acción para objetivo financiero del CCD.

Fuente: Elaboración Propia

Plan de Acción II

Objetivo Competitividad: Fortalecer el área de investigación de las Ciencias del Deporte con el apoyo de los profesionales del CCD para mejorar la prestación del servicio al deportista y de este modo optimizar su rendimiento deportivo.

Estrategias	KPI	Fórmula	Meta	Actividades	Recursos	Responsable
Fortalecer el área de investigación de las Ciencias del Deporte.	No de trabajadores participando en proyectos de Investigación	A. No de Profesionales en semilleros de investigación / B. Total de profesionales	30%	Creación de semilleros de investigación y grupos especializados. Creación de un grupo de investigación categorizado en Colciencias Publicación escrita de artículos de interés en ciencias del deporte y salud. Revisión de líneas de investigación.	Financieros: 10 a 20 smlv Humano: personal de educación médica y personal interesado en grupos de investigación. Tiempo: 4 horas (reunión semanal del grupo) Instalaciones CCD: oficina de dirección científica y educación médica.	Dirección Científica
Fortalecer los procesos de responsabilidad social.	% proyectos con responsabilidad social	A. (Número de proyectos con responsabilidad social realizados / B. Número de proyectos con responsabilidad social formulados) X 100%	80%	Identificación de la dimensión interna de la RSE. Identificación de la dimensión externa de la RSE. Formulación de proyectos de RSE	Humano: revisión de dimensiones	Recursos Humanos. Dirección de Posicionamiento y Liderazgo Deportivo.

Tabla 19. Primera parte. Plan de acción para objetivo de competitividad del CCD.

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias	KPI	Fórmula	Meta	Actividades	Recursos	Responsable
Establecer un proceso de formación continua para los profesionales del CCD.	Gestión de capacitación	A. Capacitaciones ejecutadas/ B. total de capacitaciones planificadas.	90%	Crear programa de formación continuada Construir contenido programático. Definición de Metodología de Capacitación.	Tiempo: 8 hrs de capacitación al mes R. Humano: personas especializadas en el tema de capacitación. Financiero: 10 a 20 smlv	Recursos Humanos. Profesionales de Área.
Realizar diagnóstico del clima laboral y adoptar acciones	Nivel de percepción de clima laboral	A. Resultado promedio de la encuesta de clima laboral	85	Planificar plan de acción con base en las brechas de la encuesta de satisfacción. Realizar actividades de bienestar. Equidad retributiva y profesional. Comité de convivencia.	Financiero: 1 a 10 SMLV R Humano: actividades de ARL dirigido a todo el personal Tiempo: 2 horas al mes y diagnostico clima laboral 1 mes para realizarlo Instalaciones del CCD.	Recursos Humanos. Dirección.
Disponer para todo el personal del CCD medios de protección personal	Cumplimiento de plan de seguridad y salud en el trabajo	A. No de procesos realizados en condiciones seguras / B. total de procesos	100%	Evaluación de riesgo de los puestos de trabajo. Capacitaciones de acciones seguras en el puesto de trabajo. Adquisición elementos de seguridad. Promoción de comportamientos seguros.	Financiero: 10 a 20 SMLV. R. Humano: comité de seguridad en el trabajo. Tiempo: 2hrs al mes para capacitaciones Instalaciones CCD: publicidad informativa de autocuidado y protección en el área de trabajo.	Recursos humanos ARL Comité de seguridad y salud en el trabajo

Tabla 20. Segunda parte. Plan de acción para objetivo de competitividad del CCD.

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

El presente proyecto es una herramienta gerencial que le permitirá al centro de ciencias del deporte (CCD) direccionarse hacia una efectiva prestación de servicios relacionados con los sistemas gestión de IPS, que ofrecen servicios de salud a deportistas de alto rendimiento.

Por medio de este proyecto se evaluaron diferentes enfoques con el fin de lograr la formulación y posterior aplicación de la misión, el cumplimiento de la visión y los objetivos con la alineación de las estrategias para el CCD para lograr la eficiencia de la organización en la prestación de sus servicios.

Con la implementación de las estrategias sugeridas en el presente proyecto, el CCD lograra una mejor integración con el entorno, permitiendo aprovechar las oportunidades detectadas y una mitigación de las amenazas que afecten el futuro de la organización.

En el análisis de la competencia se obtuvo, que en Bogotá no existe una IPS publica y de orden nacional para deportistas de alto rendimiento a nivel Colombia, lo que representa para el CCD una ventaja competitiva ya que es un factor diferenciador y de alto valor para la que prestación del servicio.

En el análisis del contexto interno y externo permitió ver los factores del entorno de la organización que logro identificar oportunidades y amenazas para el CCD lo que permitió seleccionar las estrategias más adecuadas para poder controlarlas. Lo que más llamó la atención para los autores es la necesidad de la organización de mantener las actividades en marcha durante tiempos contingencias sanitarias y cambios de gobierno.

Las principales estrategias son las que buscan la mejora del servicio prestado en el CCD mediante la capacitación del personal y adquisición de nueva tecnología que permita a la organización catalogarse como un centro de prestación de servicios de alta calidad.

Los indicadores de gestión permitirán evaluar el desempeño del CCD con base en las estrategias formuladas, permitirá conocer si realmente estas funcionan o no correctamente y si son en realidad efectivas.

Recomendaciones

Implementar los indicadores propuestos en los planes de acción por cada una de las áreas organizacionales y a nivel general, que permitan llevar a cabo la evaluación y medición de logros de la empresa.

Medir permanentemente el nivel de satisfacción del cliente interno y externo, con el fin de identificar y mejorar los factores que presenten deficiencias en la prestación de los servicios.

Socializar con toda la organización las estrategias y planes de acción para que sean evaluados y buscar los mecanismos para ser puestos en marcha.

Aplicar técnicas de benchmarking para identificar prácticas de éxito en otras instituciones (IPS o centros que atienden a deportistas) y adaptarlas a las necesidades del CCD para fortalecer la puesta en marcha de los planes de acción.

Se recomienda que se haga un análisis interno y externo de la organización periódicamente, ya que le permitirá conocer su entorno, para cumplir su misión, lograr su visión y formular nuevas estrategias después del logro de las propuestas para enfrentar de manera favorable los eventos que se presenten.

Es importante desarrollar una estrategia de continuidad de negocio, que permita proteger las actividades claves de la cadena de valor del CCD, debe ser tratada de manera prioritaria asignándole recursos necesarios. Esto teniendo en cuenta que existen riesgos inesperados, como la situación actual del país a causa del COVID 19. Así mismo, coordinar al personal para la ejecución de este a futuro.

Referencias Bibliográficas

Ansoff, Igor. (1990) ¿Qué es la estrategia de la empresa? La empresa. Dirección y administración. Vol. II. Estrategia Empresarial. España. Plaza & Juanes. Editores S.A.

Cendejas Valdez José. (2014). Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro - occidente en México. 28 de octubre de 2019, de Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla Sitio web: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>

Decreto 1499 de 2017. Departamento de la Función Pública <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=834>

Departamento Administrativo de la Función Pública. 2018. Marco General Sistema de Gestión. Versión 2. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n++Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG++Versi%C3%B3n+2++Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7>

Guzmán Pantoja. Jaime (2015). Importancia de la planeación estratégica en los servicios de salud. Revista Médica MD, Volumen 6, número 4, 235.

Hernández, F. (2011). Niveles de evaluación de la calidad de la atención a la salud en el marco de la planeación estratégica del sector público. CONAMED, (16), 1-11,

Leal de Valor, D. Bolívar de Muñoz, M. & Castillo Torrealba, C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. 27 octubre de 2019, de Enfermería Global Sitio web:

http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S169561412011000400015&lng=en&nr_m=iso&tlng=en

Ministerio de salud y Protección social. (2016). Planeación Estratégica. 26 de octubre de 2019, de Oficina asesora de Planeación y Estudios sectoriales Sitio web: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/Planeacion-Estrategica-2016.pdf>

Romero, Nelson. (2018). desarrollo de un plan estratégico en una institución de salud que ofrece servicios oncológicos a través de un estudio de competencias. Revista ingeniería, matemáticas y ciencias de la información Rev., (6), 1-11

Sánchez, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. MEDISAN, (5), 7-7.

Loland, S. (2013). Sport sciences and ECSS: Approaches and Challenges/Las ciencias del deporte y el ECSS: Enfoques y retos. *Apunts.Educació Física i Esports*, (111), 7-14. Disponible en: <https://ezproxy.unicolmayor.edu.co/docview/1400679699?accountid=50438>

Drucker, Peter F. (1984). La Gerencia. Editorial El Ateneo. Bs. As. Argentina.

Haff, G. G. (2010). Sport science. *Strength and Conditioning Journal*, 32(2), 33-45. Disponible en: <https://ezproxy.unicolmayor.edu.co/docview/847389794?accountid=50438>

Charles W. L. Hill. (2009). Administración estratégica (8th ed., p. 3). Mexico DF.

Hernández, Roberto (2014) Metodología de la Investigación 9a Edición. Mexico DF

Martínez, V. F. (2006). Planeación Estratégica Creativa. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A de C.V. México, D.F. 311 p.

Munch, G. (2005). Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito. Primera Edición. Editorial Trillas. México, D.F. 99 p.

Porter, Michael. (1987). Ventaja competitiva. Editorial Compañía Editorial Continental S.A, México, pp.31

Ministerio de Salud y Protección Social en Salud. (2016). Política de Atención Integral en Salud. Sitio Web: minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/modelo-pais-2016.pdf

Celis Cesar (2018). Planeación Estratégica para el “Depósito Central” del Municipio de Tarqui Huila. febrero 4, 2020, de Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN Sitio web: <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/20980/1/1081514705.pdf>

Ruge Camila & Ortiz Daniela (2016). Propuesta para el desarrollo de una nueva línea de producto para la empresa Banafruits S.A.S. febrero 4, 2020, de Universidad del rosario Sitio web: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/13426/RodriguezOrtiz-Daniela-2017.pdf;jsessionid=B99E8AB6411ADA4A6291D30E57404C22?sequence=4>

Castro Edgar. (2010). las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Febrero 4, 2020, de universidad de Oviedo, España Sitio web: https://www.researchgate.net/publication/277261587_Las_estrategias_competitivas_y_su_importancia_en_la_buena_gestion_de_las_empresas

Plazas Alberto, (2019) Ideas Simples Sobre Planeación Estratégica, NOVA Learning Bogotá https://issuu.com/albertoplazasporras/docs/ideas_simples_sobre_planeacion_estrategica

Levy, A. (2016). El modelo PENTA: un método para el desarrollo estratégico-operacional. Grandes pymes. Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2016/10/31/el-modelo-penta-un-metodo-para-el-desarrollo-estrategico-operacional/>

Levy, A. (2011). Modelo sistémico cognitivo de la estrategia. Formulación e implementación. AD-MINISTER.

Espejo, R. (1999). The viable system modern an the viplan software. Recuperado 10 marzo, 2020, de https://www.researchgate.net/publication/235318650_The_Viable_System_Model_and_the_Viplan_software

Narvarte, p; Careaga, c. (2016). El modelo del sistema viable: una referencia estratégica para el estudio organizacional del sector cooperativo chileno. *revesco. Revista de estudios cooperativos*, (121), 173-204.

Oliveira, J; Gascón, Y. (2011). Modelo de sistema viable como herramienta de diseño para un Programa Ingeniería de Sistemas. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, (8), 69-82.

Bastilla, M.; Murillo, L. (2013). Modelo de sistema viable aplicado a una empresa de transporte de carga: entrekarga. Universidad de los andes, Bogotá.

Raia, Anthony (1985) P. Administración por Objetivos; Editorial Trillas, México.

Anexos

Anexo 1. Formato aplicación instrumento Tascoi

TASCOI CCD	
VARIABLES PARA ANALIZAR	DESCRIPCION
TRANSFORMACION: se indaga aquí sobre el proceso para convertir insumos y materias primas en productos o servicios	
ACTORES: son las personas de la organización que hacen posible la transformación	
SUMINISTRADORES: o proveedores, personas que proporcionan los recursos, información e insumos para llevar a cabo la transformación	
CLIENTES: o usuarios, aquellas personas a quienes van dirigidos los productos, bienes o servicios que transforman la organización	
OWNERS: o dueños, pueden decidir cambios en la transformación de la organización	
INTERVINIENTES: que son aquellas instituciones del entorno que regulan a las organizaciones que transforman o agregan valor	

Anexo 2 Formato aplicación instrumentos Modelo sistema Viable y Análisis Penta

DIAGNOSTICO INTERNO CCD

Componente de Dirección

1. Consideras que la experiencia del Equipo Directivo del CCD es?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
2. ¿Consideras que los estilos de liderazgo usados en el CCD, por parte de la coordinación son?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
3. Consideras que en el CCD se usan sistemas de toma de decisiones de manera efectiva?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
4. Consideras que en el CCD se usan sistemas de planeación estratégica?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
5. Consideras que en el CCD existe información para la toma de decisiones por parte de la dirección?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION

Componente de Planeación

6. Consideras que existe cultura y orientación al cambio en el CCD?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
7. Consideras que en el CCD existen: ¿guías, manuales y procedimientos bien definidos?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
8. Consideras que existe un sistema de comunicación interno y externo en el CCD?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
9. Consideras que existen sistemas orientados al usuario?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION

Componente de Organización

10. Consideras que el clima laboral en el CCD es?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
11. Consideras que la cultura organizacional en el CCD es?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
12. Consideras que las competencias y calificaciones profesionales del personal del CCD son?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
13. Consideras que existe una estructura organizacional en el CCD?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
14. Consideras que es eficiente la prestación de los servicios que ofrece el CCD?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION

Componente de Operación

15. Consideras que son eficaces los procesos de tercerización del CCD?			
--	--	--	--

DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
16. Consideras que la mano de obra directa en el CCD es?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION

Componente de Control

17. Consideras que las acciones correctivas y preventivas en el CCD son?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
18. Consideras que existe un plan de establecimiento de metas en el CCD?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
19. Consideras que existe un plan de gestión del riesgo en el CCD?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
20. Consideras que los indicadores de gestión en el CCD son?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
21. Consideras que el programa de auditorías del CCD es?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION
22. Consideras que la seguridad informática en el CCD es?			
DEBILIDAD	FORTALEZA	PUNTAJE	JUSTIFICACION

DIAGNOSTICO EXTERNO CCD

Factores Políticos

23. Consideras que la estabilidad política para el CCD es?			
AMENAZA	OPORTUNIDAD	PUNTAJE	JUSTIFICACION
24. Consideras que la normatividad propia del sector salud para el CCD es?			
AMENAZA	OPORTUNIDAD	PUNTAJE	JUSTIFICACION
25. Consideras que las regulaciones gubernamentales para el CCD son?			
AMENAZA	OPORTUNIDAD	PUNTAJE	JUSTIFICACION

Factores económicos

26. Consideras que los factores económicos que ponen en riesgo al país afectan al CCD?			
AMENAZA	OPORTUNIDAD	PUNTAJE	JUSTIFICACION

Factores Normativos

27. Consideras que la legislación laboral para el CCD es?			
AMENAZA	OPORTUNIDAD	PUNTAJE	JUSTIFICACION
28. Consideras que las normas certificables para el CCD son?			
AMENAZA	OPORTUNIDAD	PUNTAJE	JUSTIFICACION

Factores Tecnológicos

29. Consideras que las aplicaciones multimedia para el CCD son?			
AMENAZA	OPORTUNIDAD	PUNTAJE	JUSTIFICACION
30. Consideras que las mejoras e innovaciones tecnológicas para el CCD son?			

AMENAZA	OPORTUNIDAD	PUNTAJE	JUSTIFICACION
31. Consideras que el uso de medios digitales para el CCD es?			
AMENAZA	OPORTUNIDAD	PUNTAJE	JUSTIFICACION

Factores Ambientales

32. ¿Consideras que la cultura del reciclaje, manejo de desperdicios y desechos para el CCD es?			
AMENAZA	OPORTUNIDAD	PUNTAJE	JUSTIFICACION
33. Consideras que la responsabilidad social para el CCD es?			
AMENAZA	OPORTUNIDAD	PUNTAJE	JUSTIFICACION

Anexo 3. Formato aplicación instrumento 5 fuerzas de Porter

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
VARIABLES	IMPORTANCIA Calificar de 1 a 5	POSICION (+) (-)	VALORACIÓN	ACCIONES A EMPRENDER
PROVEEDORES				
Amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás				
Cantidad de proveedores				
Costo relativo de compras totales en la industria				
Diferenciación insumos de los proveedores				
Grado de dependencia con los proveedores				
Impacto de insumos sobre costo o diferenciación				
Importancia del volumen para proveedores				
Presencia de insumos sustitutos				
CLIENTES				
Aceptación o utilidad del producto o servicio				
Existencia de productos sustitutos				
Identidad de marca				
Incentivos a los compradores				
Información del cliente o usuario				
Número de clientes dentro del segmento				
Precio				
Volumen de compra				
SUSTITUTOS				
Cantidad de productos o servicios sustitutos				
Costo de cambio a productos sustitutos				
Marketing de productos sustitutos				
Permanencia y tradición en el mercado				
Precios de los sustitutos				
Propensión compra de productos o servicios sustitutos				
Satisfacción del cliente				
Relación calidad-precio				
COMPETIDORES				
Acceso a canales de distribución				

Acceso a insumos y materias primas necesarias				
Cantidad de competidores en el sector				
Capacidad total instalada				
Crecimiento global del sector				
Estructuras de costos de la competencia				
Nivel de diferenciación del producto o servicio				
Requerimientos de capital para entrar al negocio				
INDUSTRIA				
Costos fijos asociados al negocio				
Diseño de productos propios				
Identidad y relevancia de la marca				
Margen de utilidad				
Perfil de riesgo del sector				
Propuesta de valor innovadora				
Proyección de crecimiento de la industria				
Tamaño del segmento de mercado				

Anexo 4 Formato Matriz de priorización de estrategias para el CCD

MATRIZ DE PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS DEL CENTRO DE CIENCIAS DEL DEPORTE (CCD)						
NÚMERO	ESTRATEGIAS	CATEGORIA	TIEMPO	IMPACTO	COSTOS	TOTAL
1	Fortalecer el área de investigación de las Ciencias del Deporte con el apoyo de los profesionales del CCD para mejorar la prestación del servicio al deportista y de este modo optimizar su rendimiento deportivo.	Competitividad	3	5	3	11
2	Mejorar la atención y la calidad de los servicios prestados a los deportistas basados en la filosofía empresarial del CCD a través de la apropiación de la misma por medio de capacitaciones constantes dadas a los profesionales	Servicio	4	4	4	12
3	Fortalecer los procesos de responsabilidad social en los deportistas, por medio de acciones que definan al CCD como un agente de cambio a través del cumplimiento de los principios y valores ya definidos, para el logro de una mejor sociedad.	Competitividad	5	4	5	14
4	Definir e implementar una política de manejo de residuos con el fin de disminuir el impacto y aportar al medio ambiente.	Servicio	4	4	4	12
5	Mejorar la gestión del riesgo dando cumplimiento a las regulaciones gubernamentales vigentes con el fin de proteger al talento humano del CCD y sus usuarios	Servicio	5	5	4	14
6	Establecer un proceso de formación continua para los profesionales del CCD mediante capacitaciones relacionadas con los planes de contingencia en emergencias sanitarias que sirvan de canal de comunicación y den respuesta a las necesidades propias de cada deportista.	Competitividad	5	5	3	13
7	Realizar un diagnóstico del clima laboral y adoptar acciones encaminadas en garantizar una mejor prestación de los servicios.	Competitividad	4	4	4	12
8	Implementar las guías, manuales y procedimientos del CCD y ajustarlos con rigor científico a las labores asistenciales para estandarizar procesos y que sean realizados con calidad.	Servicio	5	5	5	15
9	Implementar el plan de continuidad del negocio BCP para coordinar las medidas necesarias que se deben tomar, para la identificación pronta y oportuna de síntomas que estén relacionados con agentes de interés para la salud pública en el personal que asiste al CCD.	Servicio	5	4	4	13
10	Optimizar los sistemas de información del CCD a través de la implementación de software y hardware con el fin de mejorar e integrar los procesos.	innovación	2	5	2	9
11	Delegar funciones por parte de la coordinación del CCD a equipos de trabajo con el fin apoyar los procesos Administrativos para que sean realizados de forma eficiente y eficaz.	Competitividad	5	2	4	11
12	Mejorar los procesos de comunicación tanto del cliente interno como externo a través del uso de medios digitales para intervenir de manera innovadora en los procesos.	innovación	3	2	2	7

13	Establecer procesos de acciones correctivas y preventivas asociadas a los indicadores de gestión apuntando a las mejoras que exigen las normas en salud por medio de programas de auditorías periódicas	Servicio	4	5	2	11
14	Integrar a los colaboradores del CCD en la construcción del plan de acción de la vigencia 2020-2021 para el establecimiento de metas acordes a la prestación del servicio	Competitividad	3	2	4	9
15	Implementar un área administrativa y jurídica que apoye los procesos legales en la adquisición de los servicios y productos requeridos por el CCD para garantizar la prestación de los servicios	Financieros	3	2	2	7
16	Garantizar la continuidad de los procesos asistenciales del CCD mediante la vinculación adecuada del personal a través de contratos a término indefinido o planta provisional	Competitividad	2	4	2	8
17	Implementar un plan de gestión digital y la conformación de equipos de trabajo, para el seguimiento de tareas y evaluación de las responsabilidades de los profesionales sujetos a los lineamientos estratégicos de la organización mientras se active el plan de contingencia por emergencia sanitaria	innovación	2	3	4	9
18	Planificar de manera adecuada la contratación y el presupuesto para las futuras vigencias con el fin de garantizar la continuidad y la adecuada prestación del servicio.	Financieros	5	4	4	13
19	Adquirir la tecnología adecuada para las diferentes áreas del CCD con el fin de mejorar los procesos asistenciales.	innovación	2	5	1	8
20	Asignar presupuesto para adecuaciones de la infraestructura del CCD con el fin de dar cumplimiento a la norma de habilitación de servicios de salud	Financieros	3	5	1	9
21	Definir un programa de trabajo interdisciplinar que oriente los procesos asistenciales enfocados en el seguimiento del alto rendimiento para la consecución de logros deportivos	Servicio	5	5	5	15
22	Fortalecer los medios digitales y avances multimedia para garantizar la atención en la modalidad de teleconsulta por los profesionales y dar adecuada orientación de las actividades a realizar por parte de los deportistas del CCD, en tiempo de emergencias sanitarias.	innovación	2	5	2	9
23	Disponer para todo el personal del CCD medios de protección personal, para mitigar el riesgo de contagio y propagación de enfermedades de riesgo profesional	Competitividad	5	5	3	13
24	crear un plan de contingencia para priorizar los costos de funcionamiento del CCD asignando mayor inversión a insumos requeridos y recurso humano idóneo, que ayuden al mantenimiento de la capacidad instalada necesaria para dar continuidad a la prestación de los servicios, mientras existan emergencias sanitarias.	Financieros	4	5	2	11
25	Crear licitaciones para aumentar la base de datos de proveedores con el fin de adquirir los insumos requeridos por el CCD a los mejores precios sin bajar la calidad.	Financieros	2	2	3	7
26	Definir un proceso para la homologación de insumos con las mismas características de los utilizados por el CCD a un menor costo	Financieros	2	1	4	7
27	Estandarizar procesos de control del consumo de insumos de alto valor en el CCD para disminuir sobrecostos y garantizar el uso adecuado.	Financieros	4	5	4	13
28	Realizar una gestión de inventarios de acuerdo a las existencias en el CCD para garantizar el volumen por referencia de los insumos para evitar el desabastecimiento y sobrestock.	Financieros	5	2	4	11

29	Adquirir un Software, para la gestión de la historia clínica de forma organizada a nivel individual a partir del análisis y síntesis derivada del examen, evaluación y plan de intervención obtenidos por los profesionales del CCD para dar cumplimiento a lo establecido en la Resolución 1995 de 1999 de historia clínica.	innovación	3	5	1	9
30	Identificar y priorizar los requerimientos de las mejoras necesarias en la capacidad instalada del CCD de acuerdo con los recursos disponibles, con el fin de realizar las acciones pertinentes para garantizar la prestación de servicios a los deportistas.	Servicio	4	5	3	12
31	Definir una propuesta de valor innovadora mediante un portafolio de servicios que evidencie el desarrollo de los procesos llevados a cabo en el CCD para ser un referente en ciencias del deporte a nivel nacional e internacional	servicio	5	4	4	13