

Artículo

Reflejo de planeación estratégica en las webs de Federaciones Deportivas Colombianas

Alexander Zamora Velandia¹ y Sorayda Martínez-Monroy^{1*}

¹ Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia.

* Correspondencia: azamorav@udsitrital.edu.co

Resumen: Con esta investigación se busca identificar a través de los sitios web, elementos que den cuenta de la planeación estratégica de las federaciones deportivas adscritas al Comité Olímpico Colombiano. Como resultado del análisis de la revisión teórica, se diseña la matriz EFFEC, mediante la cual se agrupan los aspectos preponderantes señalados por los expertos en la materia. Esta matriz, ofrece los lineamientos para registrar cuantitativamente la existencia de los elementos de planeación estratégica presentes en cada uno de los portales web y posteriormente, se analizan cualitativamente obedeciendo a las etapas de la matriz propuesta, lo que permitió encontrar aciertos y limitantes significativos.

Palabras Clave: Planeación estratégica, Federaciones deportivas, Sitios web.

Citación: Zamora, A. & Martínez-Monroy, S. (2023) (2023). Juegos panamericanos y el peso de ser Anfitrión. *Latin American Journal of Sport Management*, 7(2), 31-46.

1. Introducción

En Colombia, se creó el Sistema Nacional del Deporte mediante la ley N° 181 de 1995 por la cual, se establecen los lineamientos encaminados a incentivar prácticas deportivas, recreativas y el adecuado manejo de la educación física y el tiempo libre. Bajo este marco, se disponen las condiciones y se da jerarquía a la estructura del deporte nacional a través de las federaciones, ligas y clubes.

De esta manera, las Federaciones Deportivas (FD) atienden las necesidades del deporte profesional y de alto rendimiento del orden nacional e internacional, teniendo en cuenta aspectos reglamentarios, técnicos y administrativos para su desarrollo.

Por otra parte, Cardona y Cardona (2020) sostienen que, una tendencia marcada en la administración de las organizaciones deportivas es la convergencia entre la innovación y la planificación, lo que involucra la dinamización de los mercados, permite desarrollar la creatividad para la toma de decisiones y otorga mayor capacidad para suplir las necesidades de la era digital. En esta línea, Borroso (2007) añade que, internet es una herramienta de comunicación perfecta para que las organizaciones se comuniquen con sus públicos a bajo costo y transmitan por este medio sus políticas y acciones de Responsabilidad Social Empresarial.

En concordancia con Cardona y Cardona (2020), el presente estudio busca identificar a través de los sitios web, elementos que den cuenta de la planeación estratégica llevada a cabo por las FD afiliadas al Comité Olímpico Colombiano (COC). Por la importancia de su papel en el deporte, se estima imprescindible la existencia de elementos que orienten el camino hacia el alcance de



Copyright: © 2023 por los autores. Presentado para su posible publicación en acceso abierto.

los objetivos, la consecución del posicionamiento deseado, tanto de la federación como de las organizaciones que acoge, otorgando valor a la disciplina y a la población general.

Sumado a lo anterior, Espinal-Ruiz et al. (2019) consideran que, la relación de los recursos financieros, el capital humano, las habilidades y conocimientos en gestión, revelan el equilibrio que se requiere para lograr los objetivos de orden superior en el desarrollo deportivo. Razón por la cual, estos insumos son valiosos en los procesos de planificación estratégica en procura del éxito de las organizaciones.

Por su parte Arias et al. (2021) afirman que, se requiere que las federaciones cuenten con un portal web de fácil acceso para todos, con información completa y actualizada en la que se contemplen, por ejemplo: sus estatutos, objetivos estratégicos y reglamentos deportivos, por conducto de una estructura amigable e intuitiva para encontrar lo que se busca.

De esta manera, y dando crédito a los planteamientos anteriores, se lleva cabo en primer lugar, una revisión teórica en torno a la planeación estratégica que da como resultado la formulación de una matriz de cinco fases, que agrupa los elementos preponderantes señalados en textos e investigaciones previas. Esta matriz es denominada por los investigadores, Matriz EFFEC, que responde como acrónimo de las palabras propias de cada una de las consabidas fases: Entorno, Filosofía, Formulación, Ejecución y Control.

A través de la Matriz EFFEC, se recolecta la información relacionada con elementos de planeación estratégica, que componen cada una de las etapas de la matriz por su evidencia en los portales web de cada una de las federaciones, inicialmente de forma cuantitativa bajo los criterios de existencia, ausencia y contiene en parte. Una vez encontrados estos elementos se lleva a cabo análisis cualitativo de estos, para valorar su pertinencia.

Pese a que el COC en la actualidad tiene adscritas 53 federaciones de diferentes disciplinas deportivas, solo 43 de ellas cuentan con sitio web que incluye información correspondiente al desarrollo de las actividades de su naturaleza jurídica, pero de estas, no todas presentan los mínimos acordados en la planeación estratégica o se encuentran desactualizadas.

2. Metodología

Se llevó a cabo un estudio cuali-cuantitativo por medio de investigación online para la recolección de datos.

En primer término, se avanzó con una revisión documental de teorías y artículos relacionados con planeación estratégica, para lo cual se emplearon las bases de datos EEBSCO, Scielo, Science Direct y Google Académico en busca de textos que combinaran fundamentalmente las siguientes palabras clave: Planeación estratégica, federación deportiva, modelos de planeación, Sitios Web. El presente estudio es de tipo descriptivo y corte transversal.

2.1 Muestra

Federaciones Deportivas afiliadas al COC que cuentan con sitio web activo (n=43).

2.2 Procedimiento y análisis

Se seleccionaron cuatro modelos de planeación estratégica de expertos en la materia, lo que dio origen al diseño de una nueva matriz de estudio EFFEC (Tabla 1) en el software Microsoft Excel. En cada uno de los elementos de la matriz fue alimentada con los elementos correspondientes a la planeación estratégica, sirviendo como base de verificación en primera instancia para dar cuenta de resultados cuantitativos bajo los criterios de existencia (SI), ausencia (NO) y contiene en parte (PARCIALMENTE). Una vez realizado la etapa cuantitativa del estudio, se procedió a adelantar un análisis cualitativo de cada elemento con el fin de valorar su pertinencia.

Tabla 1. Matriz EFEC

Matriz EFEC								
Entorno	Diagnostico	Filosofía	Misión	Formalización	Productos/ Servicios • Modalidades Deportivas	Ejecución	Productos/ Servicios • Calendario	Fuentes de recursos
	Competencia		Visión		Fuentes de recursos propios • Taquillas • Eventos • Capacitaciones • Productos asociados		Noticias • Al día • Al último mes • Al último año • Más de un año	Presupuesto
	Clientes • Ligas • Clubes • Deportistas • Entrenadores • Jueces		Políticas • Estatutos • Reglamentos • Resoluciones		Fuentes Aliadas • Patrocinio • Mecenazgo • Convenios		Publicidad • Logo • Iconos Deportivos • Manual de identidad corporativa • Colores corporativos	Medidores de impacto
	Aliados Institucionales		Objetivos Corporativos		Proveedores		Precios	
	Aficionados		Valores		Escenarios			
	Mercado		Principios		Publicidad			
			Estructura Orgánica		Metas			
			Historia					
			Ideología corporativa					

3. Resultados

3.1. Elementos de planificación estratégica por fase mediante Matriz EFEC

Se pudo establecer gracias a la información encontrada en los portales web de las federaciones adscritas al COC, los siguientes elementos:

3.1.1. Entorno

Diagnóstico. El diagnóstico da apertura al proceso de planeación y permite establecer indicadores para la generación de las nuevas estrategias, lo cual es preponderante para dar cuenta del estado de la organización y su entorno.

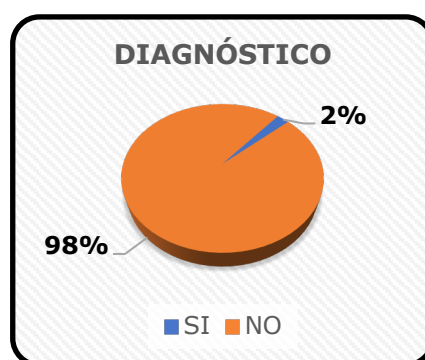


Figura 1. Federaciones que presentan diagnóstico en sus sitios web

Solo el 2% de las federaciones divulgan su diagnóstico en su portal web.

- *Eventos deportivos.* Este elemento contempla campeonatos, competencias y exhibiciones a nivel nacional o internacional en los que participa cada una de las modalidades deportivas por federación. En la mayoría de los casos estos se divulgan bajo la pestaña denominada "Calendario". La mayoría de federaciones consultadas publican sus actividades deportivas, campeonatos o competencias.
- *Cliente.* En este componente se hace referencia a la relación de la federación con los clientes internos y externos. Como cliente interno se tuvieron en cuenta a los miembros activos de la

organización (directivos y empleados; ligas, clubes y deportistas) y como cliente externo comprende a los aficionados, seguidores y público en general.

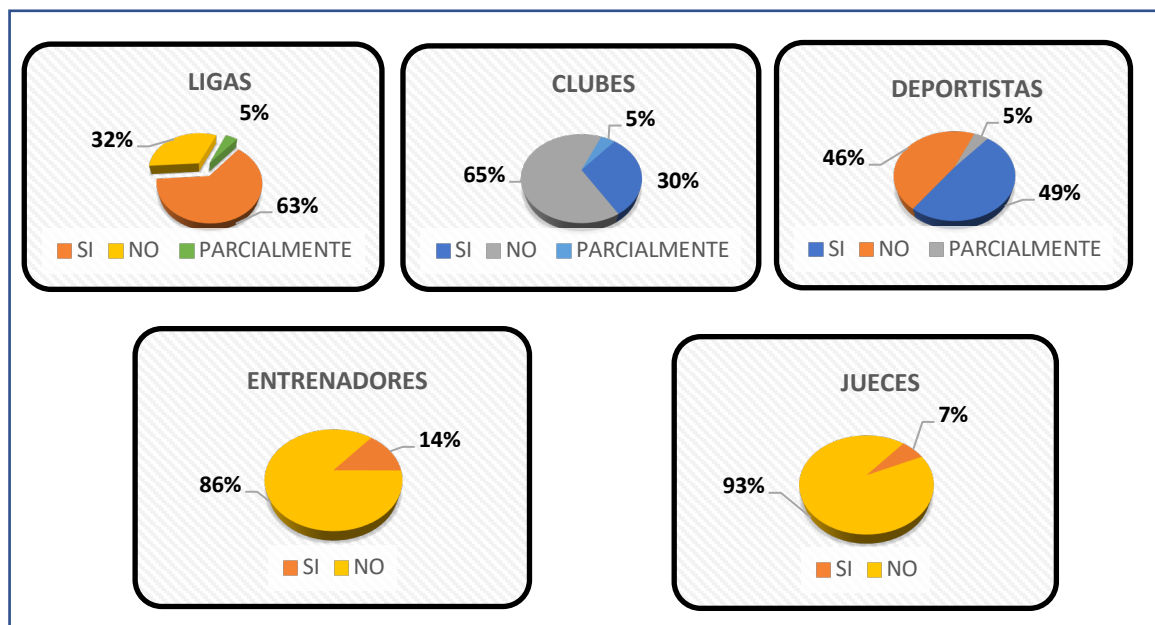


Figura 2. Tipos de clientes que incluyen las federaciones en sus sitios web

Como se observa en la figura 2, Teniendo en cuenta que las federaciones incluyen ligas, clubes, deportistas, entrenadores y jueces, se evidencia que las ligas son el cliente más tenido en cuenta por las federaciones en sus páginas web, según el contenido de los portales web de las 43 federaciones que cuentan con sitio web activo.

- *Aliados Institucionales.* Como aliados institucionales se entiende a todos aquellos que respaldan el ejercicio de la federación en los ámbitos nacionales e internacionales.



Figura 3. Federaciones que incluyen a sus aliados institucionales en sus sitios web

Tal como lo muestra la figura 4, este es uno de los ítems que más atienden las federaciones y, el principal aliado estratégico que aparece es el Ministerio del Deporte, seguido por el COC.

- *Aficionados.* En esta categoría se establecen dos elementos, los cuales se identifican a través de canales de comunicación que establece cada federación hacia los seguidores: enlaces de contacto e Información para aficionados.

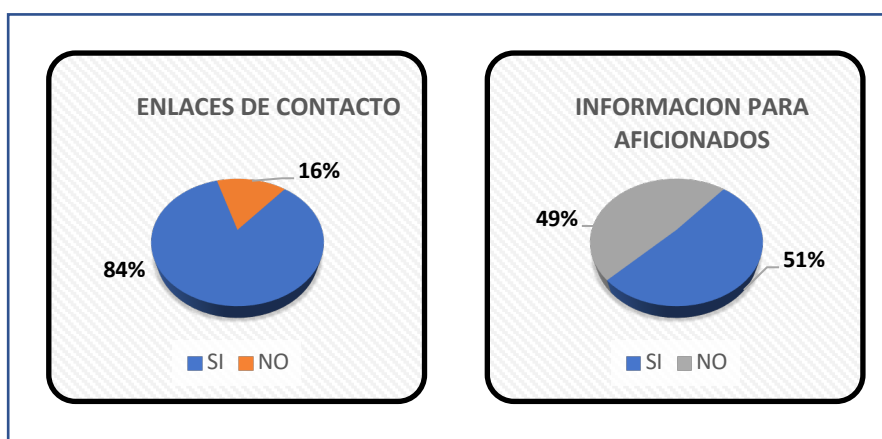


Figura 4. Federaciones que incluyen canales de comunicación para sus en sus sitios web

Los enlaces o pestañas con información de contacto, son más frecuentes que otro tipo de canales e información dispuesta para los aficionados.

3.1.2. Filosofía

Este es el segundo componente dentro de la matriz EFEC, se soporta por la parte estructural del proceso de planeación. En la revisión realizada a los sitios web, de las 43 federaciones deportivas adscritas al COC, que tienen portal web. Los resultados de esta observación se reflejan como sigue:

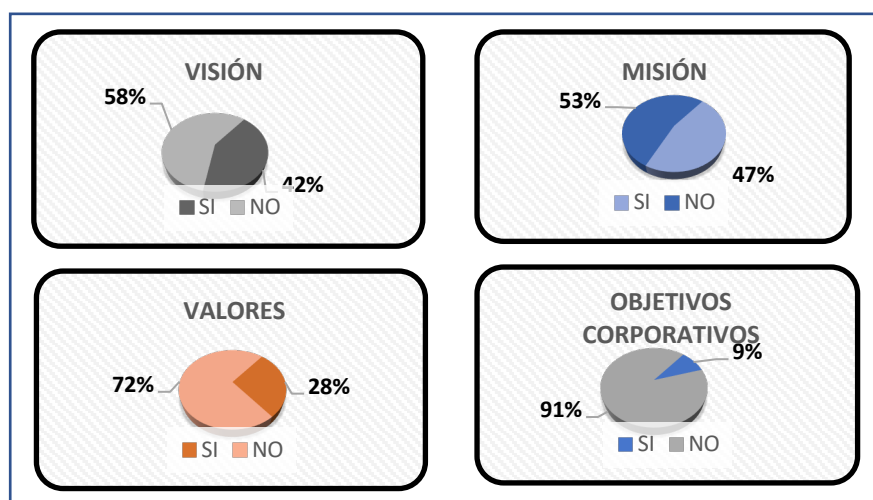


Figura 5. Federaciones que incluyen componentes de su filosofía en sus sitios web

La figura 5 presenta los pilares filosóficos de la planeación: Misión, Visión, Valores y Objetivos Corporativos, los que las organizaciones deben dar a conocer ya que a través de ellos se establece su identidad. Pese a ello, en los sitios web de las federaciones consultadas se observó que solo el 42% contienen Visión, el 47% Misión, mientras los valores y Objetivos Corporativos aparecen en menor proporción.

- Políticas. El componente de Políticas, se ha agrupado con base en la normatividad que emite cada una de las federaciones, representada en los estatutos, reglamentos, y resoluciones cuya evidencia se establece en el siguiente gráfico:

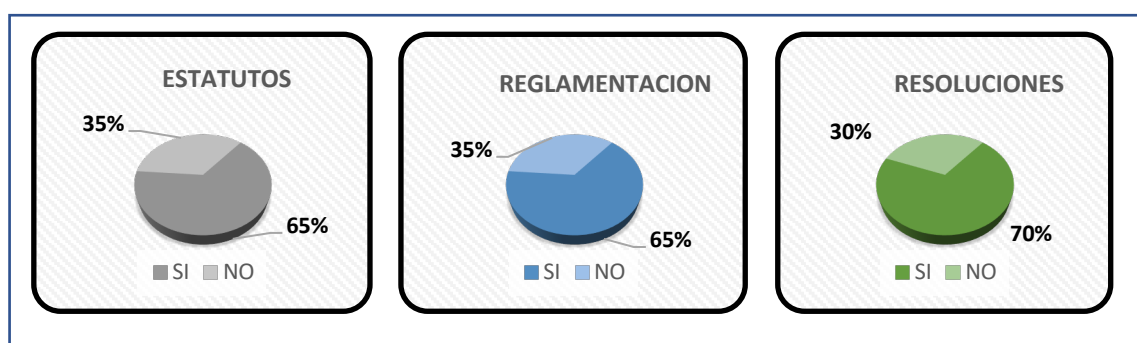


Figura 6. Federaciones que incluyen normatividad en sus sitios web

Se evidencia que los estatutos y reglamentos se publican en un 65% mientras las resoluciones ascienden a un 70%.

- Estructura Organizacional. Evidenciar la Estructura Orgánica de cada una de las federaciones permite conocer la dirigencia deportiva como lo establece la normatividad.



Figura 7. Federaciones que incluyen estructura organizacional en sus sitios web

En la revisión de los sitios web solo el 68% reporta este tipo información de manera total o parcial.

- *Ideología Corporativa.* De las disciplinas deportivas, algunas son más conocidas por el público en general que otras. Por esta razón cobra gran importancia divulgar su historia y filosofía.

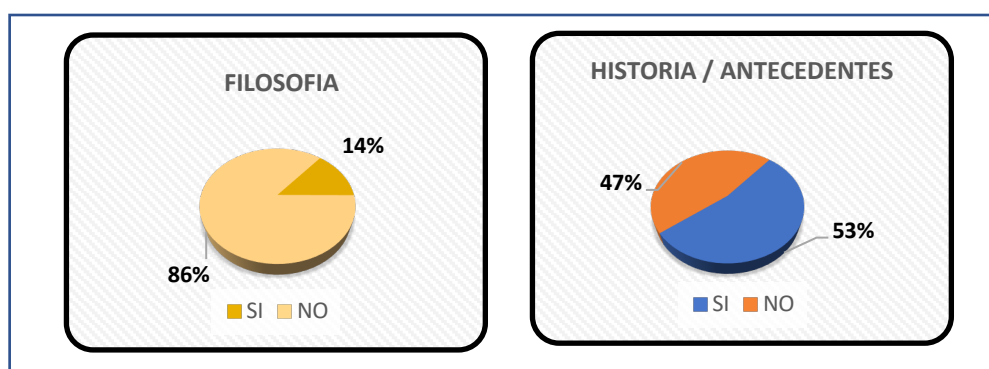


Figura 8. Federaciones que incluyen su ideología corporativa en su sitio web

De los 43 sitios web consultados de las federaciones deportivas, predominan aquellas que dan a conocer su historia frente a las pocas que divulgan su filosofía organizacional.

3.1.3. Formalización

Esta es la tercera fase de la matriz EFEC. Reúne elementos que buscan establecer los lineamientos estratégicos de las federaciones en un periodo de tiempo. En la revisión efectuada se pudo evidenciar lo siguiente:

- **Productos y servicios.** Los productos y servicios están relacionados regularmente con modalidades deportivas. Sin embargo, excepcionalmente se encontró en el sitio web de la Federación Colombiana de Fútbol, que una de sus páginas está dedicada a la comercialización de prendas y accesorios asociados a la marca, lo que resulta muy particular tratándose de una entidad sin ánimo de lucro.

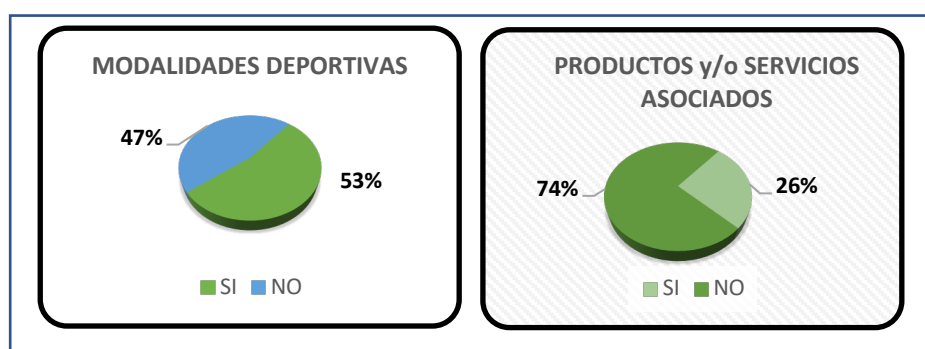


Figura 9. Productos y servicios de las federaciones en su sitio web

Los resultados arrojados en la figura 10 se deben a que en la mayoría de los casos las disciplinas deportivas tienen modalidad única. En el caso de productos y servicios asociados, estos hacen referencia a capacitación, taquillas y eventos, principalmente.

- **Aliados Estratégicos.** Desde el componente estratégico los Patrocinios, Mecenazgos y Convenios, son comunes para las federaciones. Se observa que los patrocinios tienen una mayor participación.

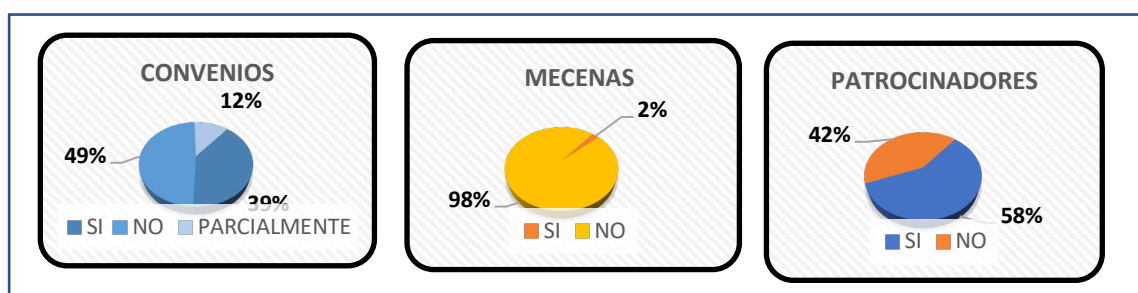


Figura 10. Federaciones que mencionan a sus aliados estratégicos en su sitio web

En la figura 10, se puede observar que el aliado estratégico que más se tiene en cuenta en los portales web es al patrocinador.

- **Metas.** Las metas son el anhelo de los posibles resultados de un proceso de planeación donde se proyecta el camino de las federaciones y sus deportistas.

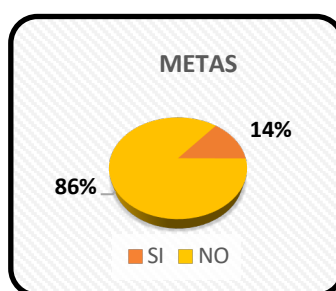


Figura 11. Federaciones que mencionan a sus aliados estratégicos en su sitio web

Como lo muestra la figura 12, solo el 14% de las federaciones divulgan sus metas.

3.1.4. Ejecución

Esta es la cuarta fase de la planificación estratégica contemplada en la Matriz EFEC. Etapa del proceso de planeación en el que se operativizan las estrategias planteadas. Dentro de los diferentes elementos que la contemplan se encuentran:

- **Calendario.** Las federaciones a través de su calendario organizan y presentan los compromisos deportivos del orden nacional e internacional que dinamiza la actividad de las ligas y los clubes que integran cada federación.

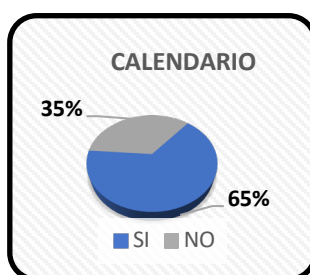


Figura 12. Federaciones que mencionan a sus aliados estratégicos en su sitio web

Como lo refleja la figura 12, el calendario es publicado y actualizado por el 65% de las federaciones consultadas.

- **Sedes.** En concordancia con la normatividad vigente, las federaciones deben establecer una sede para el funcionamiento administrativo y en algunos casos, también sirven como centro de entrenamiento y capacitación para los involucrados.

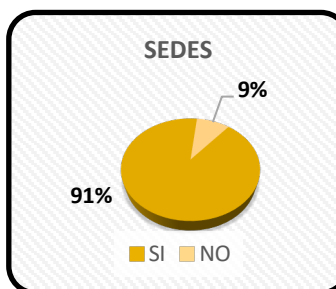


Figura 13. Federaciones que mencionan sus sedes en su sitio web

Únicamente el 91% de las federaciones consultadas, aportan esta información en sus portales web.

- **Identidad Corporativa.** La base de la comunicación publicitaria como herramienta del marketing son los elementos de identidad corporativa, se contemplaron para este estudio: Colores corporativos, logos, íconos y manual de identidad corporativa.

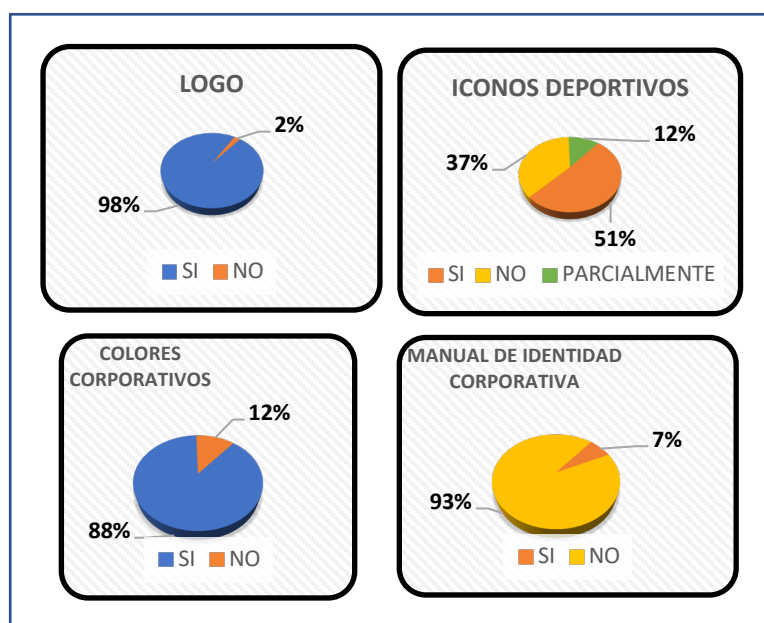


Figura 14. Elementos de Identidad corporativa presentes en los sitios web

Los elementos de identidad corporativa que más se destacan son los logos y colores corporativos.

- **Noticias.** Mantener el sitio web actualizado, es uno de los aspectos más importantes para la imagen de una entidad. Esto implica en el caso de las federaciones, la divulgación de las noticias entorno al deporte que representan: Eventos, plantilla de jugadores, palmarés y resultados deportivos, entre otras.

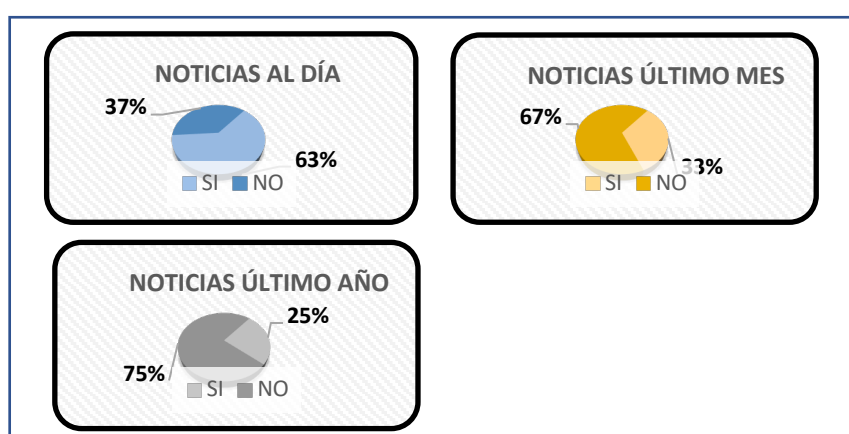


Figura 16. Frecuencia de actualización de noticias en los sitios web de las federaciones deportivas

La mayoría de las federaciones no muestran actualización diaria de noticias. La frecuencia de actualización que más sobresale es: último mes.

3.1.5. Control

El componente "Control" corresponde a la quinta fase de la planeación estratégica y se focaliza en los elementos de presupuesto, fuentes de recursos y medidores de impacto. Aquí, se pueden establecer

los resultados obtenidos en materia de planeación y permiten establecer líneas base para la planeación venidera.



Figura 17. Federaciones que presentan información financiera en su sitio web

Resulta precaria la información financiera suministrada por las federaciones mediante sus sitios web.

4. Discusión

4.1. Planeación Estratégica

La planeación estratégica según lo expuesto por múltiples autores que a continuación se referencian, es la herramienta administrativa que establece el camino que están llamadas a recorrer las empresas, en la búsqueda de sus objetivos a través de estrategias y tácticas que hagan posible su alcance.

Mora-Riapira et al. (2015) manifiestan que, el mercado se está dinamizando a través de los binomios empresa-cliente, empresa-competencia, empresa-entorno, clientes-mercado, por lo que se requiere acciones inmediatas para poder mantenerse en competencia. Estas acciones están guiadas por estrategias fruto de experiencias anteriores y el aprovechamiento de condiciones favorables a nivel interno y externo, para sobresalir en el mercado.

Como complemento, López (2005) refiere que la planeación estratégica suscita visión de futuro, concentra las actividades, otorga los elementos para definir y evaluar posibles estrategias en procura de superar desempeños y, como tal, merece que los directivos, sin distinción del horizonte de planeación o el tamaño de su organización, le concedan importancia y atención de manera gradual y permanente.

Entonces, a través de los diferentes artículos consultados se resalta la importancia de la planeación estratégica como factor primordial para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de las empresas. Es así como Mora-Riapira (2015) aluden a esta, como elemento primordial en la composición empresarial de las PYME, por considerar que les concede la posibilidad de mejoramiento y declaran que deben darse condiciones internas que le permitan superar los escenarios políticos y económicos, que pudieran afectar su desempeño y competitividad.

Con base en lo anterior, Sumba-Bustamante et al. (2020), ratifican que la planificación estratégica requiere consiente definición de objetivos y, establecimiento de tácticas competitivas coherentes con el tipo de organización, que prioricen las funciones ejecutivas y las tareas consecuentes, para hacer realidad los propósitos de la marca.

De ahí que, Augusta-Moreta (2017) enfatiza en que la supervivencia de una organización requiere enfoque en estrategias directamente afines con los aspectos que la sustentan: producto/servicio, mercado, competencia, públicos y tecnología. Estas estrategias pueden ser de refuerzo, de despliegue y de carácter político y, las tácticas detallarán los procedimientos a seguir para reforzar el posicionamiento de la empresa o conseguirlo.

Adicionalmente, Tóala et al. (2022) declara que para establecer el curso de acción de la organización se debe planificar su crecimiento y desarrollar ventajas competitivas, que no generen duda acerca del curso para el progreso de la compañía. En otras palabras, Palacios (2020) enfatiza que, los cambios son constantes y las amenazas pueden convertirse en oportunidades y viceversa. Por tanto, la planificación estratégica otorga facultades de percepción frente a los complejos escenarios y dinámicas sociales que se puedan presentar y, le concede una mentalidad más eficaz al directivo para reconocer las acciones a emprender. De ahí la importancia de trabajar en ventajas competitivas que resistan el impacto de los reveses del mercado y estar preparado para actuar en ambientes tan competitivos, con el uso de todo

tipo de herramientas que, bajo las directrices de planeación, respondan a misión y objetivos, al ritmo que el mercado lo demande, despejando el camino hacia la visión.

Para reforzar lo anterior, señala Palacios (2020) que, el plan estratégico se convierte en un instrumento que correctamente empleado, permite el logro de los propósitos establecidos y que, como eje de actuación se deben contemplar el compromiso y la comunicación, así como otras habilidades blandas que en combinación le otorgan al equipo el poder para instaurar de la mejor manera cada uno de los procesos fundamentales.

Por su parte, Serrato (2019) confirma que hacer planificación estratégica implica involucrar la proyección de las empresas y por tanto debe iniciar por estructurarla a través de la definición de misión, visión, principios y presupuestos entre muchos factores que indican el por qué y para qué de las empresas. Además, la califica como una herramienta que soporta a los accionistas, trabajadores, distribuidores, proveedores y demás públicos donde se desempeña la firma, con base en su ventaja competitiva sostenible y sustentable.

De igual forma, es necesario resaltar que, la cultura organizacional juega un papel muy importante y como base de las marcas, según Carreño (2019), representa un concepto que involucra creencias, lineamientos comportamentales y valores que se convierten en elementos identitarios de la empresa. Por lo que Albuja (2022) indica que el pensamiento estratégico permite convertir en realidad la planificación estratégica de la organización, en tanto hace posible la formulación de su misión, vislumbra sus oportunidades, alerta sobre las amenazas externas, pone de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades y, en consecuencia permite el planteamiento de los objetivos de largo plazo, la determinación de las estrategias precisas y enruta las tácticas para lograr los propósitos trazados.

De hecho, Leyva et al. (2018), añade que, existen tres tipos de planificación estratégica básicas para todo tipo de organización: Planeación estratégica corporativa (creación de un nuevo modelo de negocio), planeación estratégica comercial (mejora parcial o totalmente un modelo de negocio) y planificación estratégica funcional (optimiza los elementos que componen un modelo de negocio).

Por otra parte, Ochoa et al. (2022) aconseja que, para formular la planeación estratégica, se deben contemplar: elementos de internacionalización, creación de redes, enfoque de crecimiento, descripción y análisis del mercado, ganancias esperadas, estudio de competencia, formulación detallada de estrategias comerciales y el apoyo conjunto de los miembros de la organización para el beneficio y crecimiento conjunto. Por su parte, Muñiz et al. (2022) presenta las siguientes ventajas de la planificación estratégica: enmarca el rumbo de la organización, otorga método operativo para manejar y reducir riesgos y aprovechar oportunidades, optimiza recursos, aporta en el establecimiento de ventajas competitivas y se enfoca en resultados.

Sin embargo, cabe resaltar que la planeación tiene como punto de partida el diagnóstico. Un análisis cuidadoso presenta el panorama que una empresa enfrenta al iniciar la planificación. De hecho, Bravo et al. (2019) refuerza la idea de que el diagnóstico es una etapa previa, pero de gran importancia para definir la situación actual de la organización, así proceder a los planes y realización de las actividades que correspondan, y al establecimiento de los recursos necesarios para el logro de los objetivos.

Bien es cierto que, como lo indican Lis-Gutierrez et al. (2017) algunos empresarios se concentran en sus estrategias competitivas del microentorno y descuidan las del macroentorno externo. En consecuencia, Palacios (2020) sostiene que, aunque el futuro que enfrentará cada quien en el proceso no se puede predecir con exactitud, la planeación aporta en buena medida ya que le permite al equipo estar más preparado ante diversos escenarios y utilizar planes de contingencia para acercar a la empresa al alcance de sus objetivos.

Todos estos elementos de planificación estratégica mencionados anteriormente, se sintetizan en las fases de planificación estratégica de los autores que se referencian en la siguiente tabla y que, resultan perfectamente válidos para analizar en esta vía los sitios web de las federaciones.

A partir de los anteriores planteamientos teóricos, los investigadores reúnen los elementos fundamentales de la planeación estratégica por etapas y terminan proponiendo la Matriz EFFEC, que responde como acrónimo de las palabras propias de cada una de las consabidas fases (Entorno, Filosofía, Formulación, Ejecución y Control). Cada una de ellas, presenta los elementos que la componen y que fueron empleados para el estudio.

4.1.1. Etapas De Planeación Estratégica y Elementos Relevantes

Entorno. Los elementos más sobresalientes en las páginas web se presentan a continuación:

- Mercado. Techtitute (2022), considera que el deporte tiene sus raíces en los poderes públicos, eso lo hace un componente clave para el bienestar de la ciudadanía en cualquiera de sus niveles: profesional, amateur y popular. Por esta razón, el Estado es protagonista en la estructura deportiva de cada país. Esto cobra sentido en cuanto el Estado se hace responsable de promover a través de políticas públicas la práctica deportiva ordenada y planificada, reconociendo el deporte como un derecho y, garantizando las condiciones para que los sectores sociales menos favorecidos puedan tener acceso y recursos para practicarlo.

Tal como lo indica el Ministerio de Educación Nacional (1995), en Colombia, Mediante la Ley 181 de 1995 se crea el Sistema Nacional del Deporte, el cual fomenta y genera las condiciones y estímulos para la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. Esta ley establece como entes reguladores del deporte y les da jerarquía de orden nacional al Ministerio del Deporte y Ministerio de Educación, al COC y a las Federaciones deportivas nacionales. En el siguiente nivel, de orden departamental, están los institutos departamentales del deporte, ligas deportivas departamentales y clubes deportivos y, finalmente, a nivel municipal lo constituyen los institutos de deportes, clubes deportivos y comités deportivos. Aquí, se enfatiza la vigilancia y control que el COC ejerce sobre las federaciones respecto a sus funciones. En la investigación se observa en la mayoría de federaciones la inclusión de los logos del Ministerio del Deporte y del Comité Olímpico Internacional como entidades reguladoras que, para el caso de las federaciones se reconocen como aliados institucionales.

Otro componente del mercado es la competencia. Su análisis es importante para cualquier tipo de organización ya que, además de impulsar la competitividad se genera una cultura dispuesta al cambio, mejora la productividad, otorga mayor objetividad a las decisiones que se tomen, ayuda en la diferenciación, permite comprender la realidad del mercado y las mejores prácticas de la industria, además de aprender para adaptar respetando su naturaleza y la de sus públicos. Para el caso de las Federaciones, la competencia apenas es nombrada en el calendario deportivo y, como lo manifiestan Espinoza y Gallegos (2019), en distintos niveles y numerosos sectores, el benchmarking da apertura a la sustentabilidad, puesto que, las organizaciones suelen divulgar sus prácticas exitosas y procesos de responsabilidad social del sector, con la esperanza de ser copiados y así hacer cada vez más sostenible a las marcas que integran la industria a la que pertenecen. Esto se puede notar con gran acento en aquellas federaciones cuyo deporte está federado en Colombia y en muchos otros países no.

- Análisis Situacional. Huilcapi & Gallegos (2020) consideran que el diagnóstico situacional que se realiza a una organización empresarial, es necesario cada cierto tiempo para una empresa, sea ésta de carácter social o capitalista, por cuanto se puede conocer los problemas existentes de carácter administrativo, financiero, productivo o comercial; y de esta manera, efectuar los cambios que permitan corregir sus deficiencias y mejorar su desarrollo, con el propósito de incrementar su rentabilidad, que es el propósito de todo negocio. Se entiende, que esta no es una información que suela ser publicada, sino que es de manejo interno, pero aun así una de las federaciones lo comparte en su sitio web.

- Deportistas. Declaran Cepeda-Carrión y Ortega-Gutierrez, (2020), que es frecuente encontrar que las instituciones se hagan cada vez más conscientes de la importancia que revisten las personas que las integran, como variable estratégica influyente en los resultados de las mismas. En el caso de las Federaciones deportivas, es innegable que sus figuras son las que le otorgan valor a la organización, razón por la cual en los diferentes soportes de comunicación de Internet (especialmente sitios web y redes sociales) se destacan los deportistas élite y sus resultados cuyos efectos se trasladan a sus respectivos Clubes, Ligas y Federaciones.

- Fanáticos. Espinal y Cruz (2019) explican que, una organización deportiva exponencial debe tener un propósito de transformación masiva que priorice sus resultados hacia la búsqueda del bienestar, el desarrollo humano y la calidad de vida de las personas. En el caso de los portales web consultados, si bien, las federaciones entregan información por este medio a sus fanáticos, no abren espacios en los que estos sean protagonistas o co-creadores como si sucede en las redes sociales.

4.1.1.2. Filosofía. Refleja el pensamiento de las organizaciones y de sus miembros. Los elementos que se destacaron por su aparición en los portales web fueron en su orden: misión, visión, valores y en un porcentaje mínimo los objetivos corporativos.

En atención a lo señalado por Ponce (2009), los valores éticos revisten gran jerarquía como componente dinámico de la planificación estratégica y, citando a Milton Rokeach, concuerda con que los valores instituyen creencias o convicciones que permanecen a lo largo del tiempo y señalan formas de conducta, un fin existencial y resulta social e individualmente preferible a su modo enfrentado de conducta, influye en ella, en la motivación y los sentimientos de los individuos. Las entidades asociadas al deporte,

históricamente han hecho bandera de valores sociales y personales, pero, aun así, en este estudio, solo el 28% de las federaciones deportivas los exponen en sus sitios web.

4.1.1.3. Formulación. Esta tercera etapa de la planeación engrana objetivos y estrategias que están encaminados al cumplimiento de la misión y alcance de la visión de las organizaciones.

- Estructura Organizacional. Las organizaciones deportivas se caracterizan por estar inmersas en un contexto de desarrollo deportivo que se ha construido tradicionalmente sobre una estructura rígida basada en un modelo lineal de administración que se despliega desde el nivel internacional y desciende hasta los niveles nacionales y regionales.

- Objetivos y estrategias. Este ítem abarca la formulación de objetivos y los aspectos estratégicos que dan línea al empleo de los recursos con los que la organización cuenta. Los elementos que se destacaron en la web de las federaciones deportivas están vinculados con Relaciones Públicas, Responsabilidad Social Empresarial y Publicidad. Como es de entender, solo dos de las federaciones consultadas hacen divulgación de sus estrategias mediante la web.

4.1.1.4. Ejecución. Esta etapa está enfocada a establecer el plan operativo que responde a las estrategias planteadas. Las acciones más destacadas en los sitios web de las federaciones son:

- Comunicaciones. Lobillo y Guevara (2018) revelan que, en el caso de los clubes de fútbol, sus departamentos de comunicación han desarrollado muy lentamente su vinculación con las tecnologías como medios de comunicación internos y externos a pesar de sus beneficios: instantaneidad, costos, alcance, amplia difusión y cierre de brechas. Lo anterior no dista de la realidad de las federaciones, prueba de ello es que solo el 81% de las afiliadas al COC cuentan con página web.

Sánchez, (2012) menciona que estos como marca, se ven condicionados por su tamaño, alcance, categoría, entorno de influencia, estructura organizativa y gestión organizacional. Lo mismo sucede en las federaciones que acogen a ligas y clubes, dependen del estado de los factores mencionados para su planeación.

- Publicidad en Sitios Web. Argumenta Barroso (2007) que, el portal corporativo institucional optimiza el relacionamiento interno y externo de las organizaciones por conducto de cada una de sus páginas web, pestañas, links o enlaces. Para Canossa (2019), los portales web bien planeados y con contenido valioso, atractivo e influenciante obtienen una relación cercana con los clientes en etapas anteriores y posteriores a la compra, logrando inbound marketing (captar clientes mediante generación de experiencias memorables y contenido valioso).

Espinal y Cruz (2019), resaltan la necesidad de proponer contenidos constantemente pensados en sus seguidores y fanáticos, con el ánimo de mantener la interacción en los diferentes medios en los que se expone. Así, podrá recabar información acerca de sus percepciones, necesidades latentes, expectativas, y tendencias

Es importante entonces, tener en cuenta que:

Un website corporativo, para ser eficiente, debe estar integrado en los planes globales de la empresa. Internet es un medio muy importante para mejorar la competitividad, pero no se consigue solamente con el desarrollo de un sitio web, debe ser la consecuencia de un profundo análisis de la empresa, la competencia, los clientes, los proveedores y los distribuidores, los medios de comunicación y, en general, de todos los públicos a los que se dirige la empresa. En definitiva, lo que debe buscar un sitio web corporativo debiera ser lo mismo que pretende la organización a la que representa ante sus múltiples públicos interesados, por lo que los sistemas comunicativos deberían seguir una misma línea de eficacia. (Barroso, 2007). De esta manera, los sitios web se convierten en vitrina para que las Federaciones deportivas generen credibilidad.

- Publicidad en Redes Sociales. Dado que las federaciones deportivas, suelen gozar de la confianza de sus públicos por considerarlas entidades reguladoras de la disciplina, los seguidores de sus redes sociales se relacionan con estas más como receptores que como co-creadores de contenidos. De acuerdo con Eisend (2002), hay dos dimensiones de credibilidad a saber: confiabilidad (credibilidad en la información suministrada) y competencia (conocimiento y experiencia de la fuente). La suma de estas dos da validez a la credibilidad conseguida por estas instituciones.

Vale la pena destacar que las federaciones deportivas por su naturaleza "son organismos de derecho privado, sin ánimo de lucro constituidas como asociaciones y corporaciones" (MINISTERIO DEL DEPORTE, s.f.) no suelen hacer uso del potencial comercial de las redes. Sin embargo, obedeciendo a la tipología de Helme-Guizon y Magnoni (2013), las federaciones suelen aprovechar las redes sociales para conectar con los sentimientos de seguidores «pasivos», otorgar beneficios específicos a seguidores "interesados",

proponer entretenimiento a usuarios "divertidos", ofrecer privilegios a seguidores "descuidados" y recompensar a seguidores que son "modelos a seguir" (influenciadores).

Huron y Spieth (2019) infieren que, las federaciones deportivas hacen uso de sus perfiles en Facebook para lograr aproximarse al usuario y procurar más interacciones. El feedback se produce cuando el usuario es asesorado, con publicación de videos, storytellings, concursos, presencia en el feed de noticias, entre otras. Es de aclarar que, el interés por frecuentar la red se genera en la medida que el seguidor perciba creatividad y contenidos enriquecedores y confiables. Añade Burgos (2023) que, la democratización en la creación de contenidos es beneficio clave de las redes sociales gracias a las alternativas que concede a seguidores y usuarios y por las posibilidades de divulgación que tiene su creador. En contrapeso está el peligro respecto a todo marco que permita juzgar el valor (estético, deportivo, moral, etc.) de los contenidos y sus creadores.

4.1.1.5. Control. Concluye Pérez, (2018) que, la transparencia debe ser obligación de instituciones públicas y privadas por lo que las federaciones deportivas deben hacer pública la información en razón de que estas se benefician con dinero público. Infortunadamente, las federaciones omiten esta obligación por considerarla una carga en lugar de interpretarla como responsabilidad social. No todas las federaciones deportivas tienen los mismos recursos económicos y personales, por lo que es probable que algunas tengan problemas para dar cobertura satisfactoria a dichas exigencias. En resumen, puede señalarse que se ha dejado pasar una oportunidad para lograr una regulación más completa y eficiente en consonancia con una concepción de la transparencia no como exigencia que lastre la eficiencia de las federaciones, sino más bien lo contrario. De ahí la necesidad de regulación más cuidadosa, en primer lugar, otorgando recursos de manera más equitativa y en segundo lugar la exigencia sin distinción de la publicación periódica y completa del manejo de recursos y resultados financieros.

Cualquier tipo de organización dentro de su accionar siempre está en la permanente búsqueda de la rentabilidad, viéndola desde la perspectiva de la optimización de los recursos para obtener mayores ganancias. El instrumento de la planeación estratégica como lo dice (Ore, 2020) considera cuatro dimensiones de análisis: Planeación, Organización, Dirección y Control, este último se debe optar como una fuente de información que permitirá redireccionar la estrategia y tomar decisiones en cuanto a la ejecución de los recursos, para ello se tienen diferentes instrumentos en los que se identifican las fuentes de recursos para el caso de la federación que, son entidades sin ánimo de lucro lo que indica que deben ajustarse por una parte, a la transferencia de recursos que otorga el Estado para el caso colombiano y por otra parte, los aportes que realizan los afiliados o deportistas vinculados a las mismas. Por esta razón, es de vital importancia dentro del proceso de planeación establecer las fuentes que permitan financiar las actividades de la federación y los deportistas en un periodo de tiempo.

Como dicen Parra y La Madriz (2017), el presupuesto como herramienta de gestión que se orienta a la planificación y control financiero, juega un papel importante como componente cuantitativo del proceso de financiación de la prospectiva planteada en los objetivos y metas. A través del ejercicio de ejecución se puede determinar el comportamiento de los recursos y así tomar decisiones entorno al cumplimiento de lo planeado, por lo que, esta herramienta debería ser de publicación periódica en virtud a la transparencia en el manejo de los recursos.

Por otra parte, como manifiestan Alarcón et al. (2020), los indicadores brindan su mayor utilidad en la generación de datos que permiten determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados, y a su vez consiente que los directivos de la organización puedan tomar decisiones de manera más acertada y de ese modo poder aplicar los correctivos pertinentes y establecer una mejora continua de la federación.

La situación financiera de las federaciones deportivas debe ser pública, por ser entidades que se dedican al fomento de los deportes y sus principales fuentes son recursos públicos, pero aún, solo una federación presentó información financiera completa en su portal web. Ramos et al. (2022) declaran que, las organizaciones deportivas colombianas, muestran un parco grado de transparencia y al respecto los organismos de control se distancian y no dan cuenta de planeación que busque avanzar en este aspecto.

6. Referencias

1. Arias, A. R. (2021). National sports governance observer country report: Colombia. Adams, S (Ed.), National sports governance observer, 87 - 1049.

2. Borroso Huertas, Ó. (2007). Importancia del Portal o Sitio Web en la Comunicación Empresarial o Corporativa. *RE-Presentaciones*, 23-27.
3. Canossa, H. (2019). Sistemas de información de marketing en la planificación estratégica de la era digital. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 43-60.
4. Cardona, L., & Cardona, S. (2020). Tendencias y retos en la gestión de las organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 59-66.
5. Cepeda-Carrión, I., & Ortega-Gutiérrez, J. (2020). La co-creación de valor, y su influencia en los resultados empresariales en centros deportivos. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 130-146.
6. Cortés, L. C. (2021). El deporte en el siglo XXI: Nuevos hábitos gracias a las redes sociales. *Revista ComHumanitas*, 1 - 10.
7. David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*, Pearson.
8. Eisend, M. (2002). "Dimensions of credibility in marketing communication". *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, 366-373. Obtenido de (2002). "Dimensions of credibility in marketing communication", *Asia Pacific Advances in Consumer Research*.
9. Espinal, D., & Cruz, N. (2019). Pensamiento exponencial en las organizaciones deportivas. *Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1-20.
10. Espinal-Ruiz, D., Medina-Vásquez, J., & Cumba-Bastps, F. (2019). Teorías, tensiones y convergencia del desarrollo deportivo. *Cultura_Ciencia_Deporte*, 203-212.
11. Espinoza, M., & Gallegos, D. (2019). Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Espacios*, 16.
12. Huron, D., & Spieth, G. (2019). Médias sociaux et détermnants de la confiance. Les fédérations sportives françaises sur Facebook. *Management international*, 74-88.
13. Kaplan, R. N. (2012). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Score card)*. Barcelona: 2002.
14. Lobillo, G., & Guevara, A. (2018). Desarrollo comunicacional en los clubes de fútbol españoles. Estudio de caso: Sevilla FC. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 34-46.
15. Ministerio del Deporte - Colombia. (25 de 06 de 2010). [mindeporte.gov.co](https://www.mindeporte.gov.co/index.php?idcategoria=37492). Obtenido de <https://www.mindeporte.gov.co/index.php?idcategoria=37492>
16. Mintzberg, H. &. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México. México: Prentice Hall.
17. Nacional, Ministerio de Educación. (18 de feb de 1995). MINEDUCACION. Obtenido de www.mineducacion.gov.co
18. Pérez, J. (2018). La publicidad activa de las federaciones deportivas según la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. *Revista Española de Derecho Deportivo*, 91-104.
19. Ponce Sánchez, Y. P. (2009). Herramientas útiles para la dirección estratégica por valores. *Revista Información Científica*, 63.

20. Ramos, J. A. (2022). Gobernanza y legitimidad en las federaciones deportivas colombianas. *Retos*, 851-859.
21. Sánchez, F. (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales. *Revista Internacional de Investigación En Comunicación*, 144-156.
22. Sánchez, P., & Barakas, A. (2012). *Los eventos deportivos como generadores de impacto económico: factores clave y medición*. Webs. Uvigo. Es., 111-124.
23. Techitute. (29 de 07 de 2022). Techitute. Obtenido de <https://www.techitute.com/co/ciencias-del-deporte/blog/entorno-deportivo>