

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

Plan prospectivo estratégico de la fundación eduquemos juntos para el 2024

John Anderson Muñoz Mejía, Jota Mario Guerrero Martínez

**Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Administración
Deportiva**

Director

Darío Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División: Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

2020

Tabla de Contenido

Introducción	12
1. Marco Teórico	13
1.1 Escenarios tendenciales.....	14
1.2 ¿Qué es la prospectiva?	15
1.2.1 Importancia de la prospectiva.	15
1.2.2 Los árboles de competencia.	15
1.3 Matriz EFI	16
1.4 Matriz MEFE	16
1.5 PEYEA	16
1.6 MPEC	17
1.7 MICMAC.....	17
1.8 SMIC PRO EXPERT.....	18
2 Objetivos.....	18
2.1 Objetivo general	18
2.2 Objetivos específicos	18
3 Reseña Histórica	19
4 Definición del sistema.....	20
4.1 Análisis del sistema	20

PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO	3
4.1.1 Misión.....	21
4.1.2 Visión.....	22
4.1.2 Filosofía.....	22
4.2 Competencias esenciales	23
4.2.1 Análisis de competencias esenciales.....	23
4.2.2 Postura ética.....	24
4.3 Análisis interno.....	24
4.3 Matriz MEFI.....	26
4.3.1 Análisis matriz MEFI.....	27
4.4 Matriz MEFE.....	27
4.4.1 Análisis Matriz MEFE.....	29
4.5 Listado de variables internas	29
4.6 Análisis tendencial de las variables endógenas	30
4.7 Análisis del Macro entorno.....	32
4.7.1 PESTEL.....	32
4.8 Análisis del sector secundario	33
5. Postura estratégica de la organización	34
5.1 Matriz PEYEA.....	35
6 Capítulo prospectiva	37
6.1 Análisis estructural	37

PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO	4
6.2 Software MICMAC	39
6.2.1 Matriz MICMAC.....	40
6.3 Plano de influencias directas	40
6.4 Plano de influencias indirectas	41
6.5 Plano de desplazamientos.....	42
6.6 Listado de variables estratégicas	42
6.7 Descripción de variables estratégicas	43
7 Diseño y construcción de escenarios	44
7.1 Software SMIC	44
7.1.1 Matriz condicional positiva.....	45
7.1.2 Matriz condicional negativa.....	46
7.1.3 Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.....	47
7.2 Construcción del escenario apuesta.....	48
7.2.1 Escenario pesimista.....	48
7.2.2 Escenario optimista.....	49
7.3 Construcción del árbol de pertinencias.....	51
7.3.1 Matriz RICE.....	51
8 Formulación de acciones estratégicas.....	54
8.1 Matriz de importancia y gobernabilidad.....	54

PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO	5
8.2 Importancia y gobernabilidad por grupos de acciones	55
8.4 Consolidación del árbol de pertinencias	56
8.4.1 Tiempo de ejecución por acciones.	56
9 Conclusiones	58
10 Recomendaciones.....	59
Referencias.....	60

Lista de Tablas

Tabla 1. Características del análisis interno.....	24
Tabla 2. Matriz MEFI	26
Tabla 3. Matriz MEFI	27
Tabla 4. Cuadro de variables endógenas.....	30
Tabla 5. Matriz PESTEL.....	32
Tabla 6. Matriz PEYEA	35
Tabla 7. Listado de variables int y ext con base en el análisis del sistema int y Ext.	37
Tabla 8. Características de la matriz	40
Tabla 9. Variables estratégicas.....	43
Tabla 10. Información de los expertos que califican el software.....	44
Tabla 11. Lista de Hipótesis y variables a evaluar.....	44
Tabla 12. Matriz de probabilidad simple	45
Tabla 13. Fundación Eduquemos Juntos.....	47
Tabla 14. Escenario pesimista.....	48
Tabla 15. Escenario optimista	49
Tabla 16. Matriz RICE.....	52
Tabla 17. Matriz de importancia y gobernabilidad	54
Tabla 18. Grupos de acciones por importancia y gobernabilidad.....	55
Tabla 19. Acciones de ejecución inmediata.....	56

Lista de Figuras

Figura 1. Matriz interna-externa.	35
Figura 2. Cuadrantes de la matriz PEYEA.....	36
Figura 3. Resultados software MICMAC.	39
Figura 4. Plano de influencias directas.	40
Figura 5. Plano de influencias indirectas.	41
Figura 6. Plano de desplazamientos.	42
Figura 7. Cálculo sobre conjunto de expertos.....	45
Figura 8. Cálculo sobre conjunto de expertos.....	46
Figura 9. Histograma de probabilidad de los escenarios.....	46
Figura 10. Histograma de probabilidad de los escenarios. Estudiante.....	47
Figura 11. Matriz de importancia y gobernabilidad.....	56

Resumen

En Barichara Santander, en la actualidad, el deporte y la recreación como actividades para el aprovechamiento del tiempo libre, son atendidos por una parte mediante la infraestructura pública y la organización de la administración municipal, y por otra parte desde el sector privado y fundaciones u organizaciones que fomentan el deporte en la región.

Es de suma importancia realizar un estudio prospectivo a la Fundación Eduquemos Juntos del Municipio de Barichara, ya que está teniendo deserción en los niños y jóvenes que hacen parte de los procesos formativos y esto implica quedarse sin la materia prima para poder ejecutar los diferentes programas que se manejan.

La causa de la deserción y poca participación que está teniendo la fundación se basa principalmente en la aparición de nuevos clubes y academias que están ofertando los mismos programas, con mayor impacto y economía para los beneficiarios.

Este plan prospectivo consta de un árbol de competencias el cual es la base fundamental e inicio de nuestro plan estratégico, el cual nos arrojó un sin número de variables las cuales se evaluarán paso a paso y dependiendo al área que correspondan. A partir de esto se realizó un análisis de variables internas, análisis del sector, análisis del macro entorno, la postura estratégica de la organización, formulación de la estrategia, análisis estructural, diseño y construcción de escenarios y la construcción del escenario apuesta.

Por último, mediante la realización del árbol de pertinencias pudimos identificar las acciones más importantes y más gobernables, que son las que se deben ejecutar de manera inmediata en corto plazo, para tener un avance significativo, mejor desarrollo y sostenibilidad de la fundación. Por otra parte, se identifican acciones que son menos importantes y menos gobernables para

desarrollarlas por parte de la organización, pero de igual manera nos darán un gran aporte para el fortalecimiento de debilidades y prevención de amenazas a las que está expuesta la Fundación Eduquemos Juntos del Municipio de Barichara – Santander.

Palabras claves: infraestructura, organización, deporte, prospectivo, deserción, proceso, formativo, estratégico, variable, escenario.

Abstract

In Barichara Santander, at present, sport and recreation as activities for the use of free time, are served on the one hand through the public infrastructure and the organization of the municipal administration, and on the other hand from the private sector and foundations u organizations that promote sport in the region.

It is of utmost importance to carry out a prospective study to the let's educate together Foundation of the Municipality of Barichara, since it is having desertion in the children and young people who are part of the training processes and this implies running out of the raw material to be able to execute the different programs that are handled.

The cause of the dropout and low participation that the foundation is having is mainly based on the appearance of new clubs and academies that are offering the same programs, with greater impact and economy for the beneficiaries.

This prospective plan consists of a tree of competencies which is the fundamental basis and beginning of our strategic plan, which gave us a number of variables which were evaluated step by step and depending on the area they correspond to. From this, an analysis of internal variables, analysis of the sector, analysis of the macro environment, the strategic position of the organization, formulation of the strategy, structural analysis, design and construction of scenarios, and construction of the bet scenario were carried out.

Finally, by completing the relevance tree, we were able to identify the most important and most governable actions, which are the ones that must be carried out immediately in the short term, in order to have significant progress, better development and sustainability for the foundation. On the other hand, actions that are less important and less governable to be

developed by the organization are identified, but they will also give us a great contribution to strengthening weaknesses and preventing threats to which the let's educate together Foundation is exposed Municipality of Barichara - Santander.

Keywords: infrastructure, organization, sport, prospective, desertion, process, training, strategic, variable, scenario.

Introducción

La prospectiva como ciencia que estudia el futuro, para comprenderlo y poder influir en él, se debe tener en cuenta en toda organización deportiva, ya que nos permite poder identificar con antelación diferentes escenarios.

El deporte y la recreación pueden hacer parte del patrón cultural de los pueblos a partir del cumplimiento de unas condiciones relacionadas con la disponibilidad de una infraestructura deportiva y recreativa adecuada, de programas y eventos con continuidad durante todo el año, de un talento humano competente, y de una oferta suficiente de éstos, lo cual genera el interés y la motivación necesarios para que estas actividades sean la preferidas para el aprovechamiento del tiempo libre.

En Barichara Santander, en la actualidad, el deporte y la recreación como actividades para el aprovechamiento del tiempo libre, son atendidos por una parte mediante la infraestructura pública y la organización de la administración municipal, y por otra parte desde el sector privado y fundaciones u organizaciones que fomentan el deporte en la región.

Por lo tanto, nos parece de suma importancia realizar un estudio prospectivo a la Fundación Eduquemos Juntos del Municipio de Barichara, ya que está teniendo deserción en los niños y jóvenes que hacen parte de los procesos formativos y esto implica quedarse sin la materia prima para poder ejecutar los diferentes programas que se manejan.

La causa de la deserción y poca participación que está teniendo la fundación se basa principalmente en la aparición de nuevos clubes y academias que están ofertando los mismos programas, con mayor impacto y economía para los beneficiarios.

1. Marco Teórico

La teoría nos hace entender que este método de la prospectiva es una disciplina de aparición relativamente reciente, dado que no es hasta la finalización de la Segunda Guerra Mundial, con el crecimiento del papel de los estados, de la organización del desarrollo económico y social, y el progreso de la planificación (Astigarraga, 2016). Por lo que sus orígenes vienen de hace más o menos unos 80 años atrás poco tiempo y poco implementado en los usuarios de la micro empresa, pero el estudio de este importante método nos lleva a ver las variables que nos puede ofrecer una organización en el futuro un punto importante para implementarlo en la visión y la proyección que se desea, la manera en cómo se desea organizar una empresa y la sostenibilidad del mismo. (Aguilar, Zambrano, Chávez, Ortega, 2018).

En Suramérica las organizaciones deportivas ya le empiezan a apuntar a los estudios prospectivos y llevan de la mano la planeación estratégica ya que la una puede complementar la otra, dichos estudios han arrojado unos resultados importantes ya que se habla de una acertación muy alta de lo que se esperaba realizar (Gómez-Barrios, 2016) en países latinoamericanos las organizaciones ya empiezan a proyectarse desde un buen centro donde puedan brindar las comodidades suficientes para así brindar un óptimo proceso de formación para el momento de llegar a la elite se pueda desempeñar igual o de una mejor manera, lo que se busca no es solamente crear deportistas si no personas integrales por lo que se requiere también de un plantel y un proceso (Hurtado, Alonso, 2018).

Según (Godet-Durance, 2007) los conceptos de prospectiva, estrategia y planeación se entrelazan el uno con el otro incluso en varias ocasiones uno complementa al otro o son una secuencia.

Según (Miklos, Tello, 2007) EN TANTO se acepte que el futuro no está predeterminado, al menos no del todo, se pueden crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables.

1.1 Escenarios tendenciales

Surge de herramientas que predicen por medio de operaciones matemáticas y de la experiencia un posible futuro, cabe resaltar que para que esas herramientas tengan una validez y que los resultados que arrojen son debido al paso a paso del pasado para así llegar al futuro. (Morón, Rincón, Santana, Pirona, Asdrúbal, García, 2005)

Para (Miklos, Arroyo, 2008) existen 3 escenarios valiosos los cuales son:

Visión a largo plazo: donde se deja a un lado el corto plazo y se hace un estudio a más de cinco años y se sigue un paso a paso para lograr llegar a ese punto donde definimos a donde ir o a donde llegar.

- Cobertura Holística: *permite ver el todo y sus partes a efecto de operar mejor la complejidad que ha de presentarse, incluido un manejo más fino de los indicadores adecuados.*
- Consensuamiento: *Es la manera de poder pasar del conocimiento y diseño a la construcción, y exige que haya participación de los protagonistas; no excluye, sino incluye de tal manera que las decisiones sean la toma de conciencia de un colectivo que será afectado por esa decisión.*

1.2 ¿Qué es la prospectiva?

La futurología es definida en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española como el “Conjunto de los estudios que se proponen predecir científicamente el futuro del hombre”, a su vez otros autores tienen otros conceptos que los cuales complementan o expanden lo que la real academia explica. (Rodríguez, Rojas, 2006).

1.2.1 Importancia de la prospectiva.

La prospectiva es el pensar antes del actuar, esto solamente se puede lograr llevando un buen estudio acerca del pasado y sobre todo aquello que lograría generar un cambio, todo lo que se planea y se lleva en una estructura puede generar que ese futuro anhelado tenga cierta coherencia, donde por medio de estrategias optimas, estrategias preactivas y estrategias proactivas, facilitan lograr y llegar al futuro deseado (Mojica, 2006).

1.2.2 Los árboles de competencia.

Los árboles de competencia nos permiten ayudar a conocer la empresa u organización en todos sus aspectos, donde se enmarcan las raíces como las técnicas del saber hacer de la empresa, el tronco como la capacidad de producción, donde se desarrollan operaciones y transformaciones y las ramas como los resultados obtenidos o productos terminados. Nos ayudan a identificar las debilidades y fortalezas como preámbulo para poder establecer estrategias que permitan el éxito de la organización o empresa (Godet-Durance, 2007).

1.3 Matriz EFI

Después de haber realizado la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de haber identificado cada uno de los ítems se realiza una evaluación sobre la situación interna lo que comprende Fortalezas y Debilidades al cual se le empezaran a dar un valor en el Peso que el total de todos sume 1.0, después se le dará una calificación a las fortalezas en el que se califica solamente con 3 y 4 siendo (Calificación = 3) una fuerza menor y (Calificación = 4) siendo una fuerza mayor por otra parte las debilidades se califican entre 1 y 2 por lo que (Calificación = 1) equivale a debilidad mayor y (Calificación = 2) debilidad menor (Talancón, 2007).

1.4 Matriz MEFE

Al haber identificado la Matriz FODA el siguiente paso será distribuir la situación externa de la organización o empresa por lo que se hará un paso a paso similar a la MEFI donde se le asigna un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante) y la suma de todos debe ser 1.0, luego la calificación de oportunidades será entre 3 y 4 siendo (Calificación = 3) una fuerza menor y (Calificación = 4) una fuerza superior o mayor; en las amenazas se calificará entre 1 y 2, siendo (Calificación = 1) una debilidad mayor y (Calificación = 2) una menor. (Talancón, 2007).

1.5 PEYEA

Según (Talancón, 2007) La matriz permite identificar si la organización es conservadora, agresiva, defensiva o competitiva; en esta se evalúan ventajas competitivas (VC), estabilidad en el ambiente (EA), fuerza financiera (FF) y fuerza sectorial (FS), por lo que las ventajas

competitivas y estabilidad en el ambiente tienen un valor entre -1 y -6 siendo (Calificación = -1) mejor y (Calificación = -6) peor; por otra parte encontramos la fuerza financiera y fuerza sectorial que tienen unos valores entre 1 y 6 siendo (Calificación = 1) peor y (Calificación = 6) mejor. De esta matriz se generan unas formulas las cuales por medio de un plano cartesiano identifica en qué posición o ubicación se encuentra la organización, la formula da un punto sobre el eje “X” y otro sobre el plano “Y”.

Y: VC + FF =

X: EA + FS =

1.6 MPEC

Según (Talancón, 2007). Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades. Se realiza una comparación con la empresa más competitiva o rival directo donde se realiza una evaluación de fortalezas y debilidades y se saca un ponderado.

1.7 MICMAC

Es un software que se convierte en una herramienta con comandos comunes la cual se ha desarrollado en el Instituto Nacional de Información Geográfica y Forestal(IGN) y la Escuela Nacional de Ciencias Geográficas (ENSG), desde 2003 en donde en el 2007 empezó a regir de manera gratuita bajo la licencia CECILL-B lo que es de fácil acceso para todo el mundo, sobre el 2010 debido a tanto uso en Francia y en Europa la herramienta tomo un fuerte impulso y se posiciono; frente a otras herramientas se ha demostrado que es mucho más eficiente y más fácil

de usar puesto que para proyectos y sencillamente la utilización de la herramienta para cualquier tipo de estudio es más utilizada. (Rupnik, Daakir, Deseilligny, 2017)

1.8 SMIC PRO EXPERT

El SMIC (Sistema de Matriz de Impactos Cruzados), indica la realización de las hipótesis en un lapso de tiempo, por lo tanto, el grupo de las conjeturas selectas establecen la probabilidad de ocurrencia; además, este programa genera 64 combinaciones, según lo dispuesto por el programa. (Aguilar, Zambrano, Chávez, Ortega, 2018). El software permite analizar de manera profunda los objetivos estratégicos y de ellos a partir de sus 64 combinaciones ver cuál de ellos es el más óptimo y el menos probable, contar con esta herramienta genera darle un gran impacto y veracidad al estudio realizado.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Construir un plan prospectivo estratégico para la fundación eduquemos juntos para el 2024

2.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnostico organizacional de la FUNDACIÓN EDUQUEMOS
- Identificar los escenarios que permitan la elaboración de una estrategia prospectiva en la fundación.
- Analizar los resultados que nos arrojan los software MIC MAC Y SMIC.

3 Reseña Histórica

La Fundación Eduquemos Juntos tuvo sus inicios en el año 2014 la cual inicio con 6 disciplinas deportivas (Futbol, Baloncesto, Atletismo, Ajedrez, Microfútbol y Voleibol) actualmente dispone de 5 disciplinas deportivas (Fútbol, Natación, Patinaje, Baloncesto y Danza Moderna) de las cuales en las primeras tres disciplinas tiene una competencia enorme puesto que son deportes que tienen mucha demanda en la región y en el país por lo que la mayoría de municipios o capitales de provincias tienen no solamente uno sino varios clubes a disposición, por otra parte se evidencia que los 2 procesos deportivos que se han mantenido han ido en aumento en cuanto a cantidad de niños, niñas y la división de las categorías.

La Fundación en su primer año de fundado no salió a competencias puesto que aún se presentaba con una cantidad de niños muy pequeña, no recibía una buena suma de plata de las pensiones y matriculas por lo tanto dependía de convenios y patrocinios, en sus inicios estuvo conformada por la Asociación de Padres de Familia del Instituto Técnico Aquileo Parra y con un gran patrocinio de COMULSEB (Cooperativa Multiservicios Barichara) quien con una buena suma de dinero logró generar que la Fundación se mantuviera en pie.

La Fundación es una empresa sostenible con 5 años de trabajo, de muchos logros deportivos y a su vez con proyección de deportistas a selecciones departamentales, lo que hace de esta que tenga una buena proyección.

La cantidad de profesionales en Ciencias del Deporte en el municipio está generando que cada quien quiera ser independiente y tener su propio club o escuela, no obstante, es tanto el talento en el municipio que academias, clubes o escuelas de municipios cercanos quieren tomar a Barichara como sede para poder montar también sus propios proyectos.

La Fundación actualmente se sostiene con patrocinios de entes públicos y privados, también tiene ingresos de mensualidad y matrículas de los niños que quieran acceder a cualquiera de sus 5 programas, la Fundación actualmente tiene una visión puesta a ser autosostenible por lo que el costo de las mensualidades de las disciplinas deportivas hubiera aumentado en 5 años de \$5.000 COP a \$25.000 COP.

La Fundación actualmente cuenta con convenios académicos, un claro ejemplo del futbol es Play Soccer otro convenio importante está hecho con el Club Correcaminos, un club de patinaje de San Gil con los que hacen unos buenos vínculos, esos excelentes convenios han hecho que se faciliten más las salidas a campeonatos, que se intensifique la participación en campeonatos, que los niños tengan fogueos más constantes y que no solamente participen en la Región Guanentina sino incluso a nivel departamental.

La Fundación también le apunta a los Campamentos Deportivos los cuales han tenido buenos resultados y participación de profesores con una muy buena hoja de vida y trayectoria deportiva; en las disciplinas de fútbol y baloncesto se ha logrado llegar a una participación de más de 100 deportistas por lo que se está generando unos ingresos extras que puede ir cubriendo los vacíos que la alta cartera genera.

4 Definición del sistema.

4.1 Análisis del sistema

Apoyar a los niños y jóvenes de Barichara y la región, especialmente a las más vulnerables víctimas de descomposición social, con acciones que los encaminen al aprovechamiento

saludable y eficiente del tiempo libre para transformar su nivel de vida actual y para ser un pilar que los motive a creer que es posible tener sueños y alcanzarlos. Nos mueve la premisa de que, si se transforma a un menor de edad, se cambia una familia y a su vez se puede cambiar la vida de una comunidad (Fundación Eduquemos Juntos, 2014).

4.1.1 Misión.

Apoyar a los niños y jóvenes de Barichara y la región, especialmente a las más vulnerables víctimas de descomposición social, con acciones que los encaminen al aprovechamiento saludable y eficiente del tiempo libre para transformar su nivel de vida actual y para ser un pilar que los motive a creer que es posible tener sueños y alcanzarlos. Nos mueve la premisa de que, si se transforma a un menor de edad, se cambia una familia y a su vez se puede cambiar la vida de una comunidad. (Fundación Eduquemos Juntos, 2014).

Análisis de la misión.

¿Qué necesidades satisface?

Ocupar el tiempo libre con el fin de transformar sus vidas y ayudarlos a alcanzar sus sueños.

¿Cómo las satisface?

Por medio de entrenamientos y actividades deportivas en las diferentes disciplinas, con distribución de categorías para las diferentes edades.

¿A quién satisface?

A niños y jóvenes más vulnerables víctimas de descomposición social.

¿En dónde?

En el municipio de Barichara – Santander y sus veredas.

4.1.2 Visión.

La Fundación Eduquemos Juntos se ve en el año 2024 como una de las organizaciones de mayor reconocimiento por su impacto en la construcción familiar y social de nuestra comunidad en los contextos de deporte competitivo y bilingüismo, que contribuye a la transformación de los corazones de los menores, motivándolos a soñar, a tener la esperanza de lograr sus metas y a que lleguen a ser líderes multiplicadores que a su vez generen cambios sociales en sus entornos. (Fundación Eduquemos Juntos, 2014).

Análisis de la visión.

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?

En cuatro años nos visualizamos como una de las organizaciones de mayor reconocimiento por su impacto en la construcción familiar y social de nuestra comunidad en los contextos de deporte competitivo y bilingüismo.

¿En cuales campo de acción le gustaría incursionar en el futuro?

La fundación Eduquemos Juntos busca mantener sus 5 disciplinas y mejorar cada una de sus debilidades y trabajar para combatir las amenazas que puede tener.

¿Cómo queremos que nos vean los clientes?

Siendo la organización con mayor aceptación en el municipio y en sus alrededores.

¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?

Siendo líderes generadores de cambio para satisfacer las problemáticas y necesidades de la población.

4.1.2 Filosofía.

La fundación eduquemos juntos del Municipio de Barichara – Santander, se ha destacado y se esfuerza día a día, por la formación de niños y jóvenes con principios y valores tales como:

- Amabilidad
- Autoestima
- El respeto a la diversidad
- Obediencia
- Amor a la Naturaleza
- Amistad
- Tolerancia
- Bondad
- Perseverancia
- Humildad
- Paciencia
- Felicidad

4.2 Competencias esenciales

La Fundación eduquemos juntos ha tenido buena aceptación en el municipio de Barichara – Santander, ya que esta maneja actualmente cinco disciplinas deportivas y ofrece variedad de deportes para que los niños y niñas los practiquen todos y finalmente son ellos quienes escogen que deporte van a practicar con proyección al alto rendimiento. También se identifica por formar seres humanos integrales y luego deportistas.

4.2.1 Análisis de competencias esenciales.

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?

La fundación eduquemos juntos es reconocida, por su gran aporte en educación y deporte a la comunidad de Barichara.

¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?

Nos destacamos por nuestro talento humano y gran variedad de programas que ofrecemos a precios accesibles para la comunidad.

¿Por qué nos escogen los clientes?

Por ser una fundación seria y con compromiso social, también tenemos como insignia el formar seres humanos integrales y que en un futuro sean agentes generadores de cambio para nuestra sociedad.

4.2.2 Postura ética.

Conformadora de la sociedad puesto que lo que identifica a una fundación más que formar deportistas es formar niños con valores, con visión, con hábitos de vida saludable, contar con un profesional que oriente su entrenamiento y le enseñe destrezas nuevas para así lograr desempeñarse de manera espontánea, a su vez busca generar y promocionar el compañerismo, aprender a trabajar en grupo, seguir instrucciones de entrenadores y asesores no solamente en el deporte sino también para la vida.

Actualmente la Fundación cuenta con varias disciplinas deportivas lo que genera que los niños tengan diversidad deportiva.

4.3 Análisis interno

Tabla 1. *Características del análisis interno*

RAICES

RAICES

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Administración	Los entrenadores actualmente se encuentran capacitados y con experiencia laboral	Se presenta un déficit en los implementos deportivos
	La organización se encuentra posicionada a nivel local	Falta de actualización de los entrenadores en diferentes disciplinas deportivas
Deportiva	Los entrenadores tienen buen vínculo con los deportistas	Es necesaria la creación de semilleros en todas las disciplinas deportivas
Mercadeo		Se necesita más publicidad en redes sociales
Finanzas		No se tiene conocimiento de la gestión de cartera

	TRONCO FORTALEZAS	TRONCO DEBILIDADES
Administración	El personal de la fundación se destaca por su excelente trabajo en equipo	Se necesita más gestión para procesos de formación (foguesos, campeonatos, festivales, campamentos, etc.)
		Mayor seguimiento a todos los procesos que se llevan en la fundación
		Existe una alta rotación de entrenadores
		Mejorar la distribución en la selección en las categorías (pre infantil, infantil, etc.)
		Los entrenadores cuentan con poco tiempo en las sesiones de entrenamiento
	Los procesos deportivos se han mantenido a pesar de las adversidades	Los entrenadores no están llevando las clases preparadas
Deportiva	Los procesos deportivos se ejecutan en las zonas rurales del municipio	los entrenadores no están cumpliendo con sus responsabilidades (Llegadas a tiempo, asistencia, entre otras)
		Mayor claridad por parte del entrenador a la hora de dar instrucciones a los deportistas
		Falta de especificidad en los entrenamientos
		Se cuenta con poco material deportivo
Mercadeo	Se está generando proyección al alto rendimiento	
Finanzas		No se tiene lineamiento para la recuperación de la cartera

Análisis árbol de competencias.

El árbol de competencia nos ayudó a determinar un sinnúmero de variables para determinar la estructura de nuestra organización, también poder identificar sus fortalezas y debilidades, entendiendo las fortalezas como los factores que aceleran el desarrollo competitivo de nuestra organización y las debilidades como los factores que retardan el desarrollo competitivo de nuestra organización, teniendo así un análisis de los factores endógenos que afectan a la Fundación Eduquemos Juntos.

4.3 Matriz MEFI

Tabla 2. Matriz MEFI

AREAS	FORTALEZAS	PESO	CALIF	POND.
ADMINISTRACION	Trabajo en equipo	0,04	3	0,12
	Convenios	0,06	4	0,24
	Entrenadores capacitados	0,04	4	0,16
DEPORTIVA	Proceso deportivo	0,04	4	0,16
	Crecimiento deportivo	0,06	4	0,24
	Disciplinas deportivas	0,05	4	0,2
MERCADEO	Logros deportivos	0,06	3	0,18
	Proyección alto rendimiento	0,07	4	0,28
FINANZAS	Rentabilidad	0,06	4	0,24
	Patrocinadores	0,05	4	0,2
AREAS	DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
ADMINISTRACION	Déficit de implementos	0,05	2	0,1
	Rotación de entrenadores	0,04	2	0,08
	Distribución de categorías	0,06	2	0,12
DEPORTIVA	Corta sesión de entrenamiento	0,06	2	0,12
	Limites entrenador-deportista	0,03	2	0,06
MERCADEO	Redes sociales	0,03	2	0,06
	Deserción	0,07	2	0,14
FINANZAS	Pensiones altas	0,05	2	0,1
	Altos honorarios	0,04	1	0,04
	Alta cartera	0,04	1	0,04
				2,88

4.3.1 Análisis matriz MEFI.

Mediante la distribución de variables para el procesador **MEFI**, se tomaron en total 20 variables distribuidas de la siguiente manera: 10 debilidades y 10 fortalezas, se puede evidenciar que la empresa es **competitiva** ya que el resultado se acerca más a 4 que a 1, teniendo como resultado **2,88** en el ponderado.

Esto nos indica que, aunque se deben retroalimentar muchos aspectos de la organización, actualmente se encuentra competitivamente en el mercado.

4.4 Matriz MEFE

Tabla 3. *Matriz MEFI*

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Gestión de escenarios deportivos	0,04	4	0,16
Realizar convenio ambiental con la empresa RESPIRA	0,05	4	0,2
Potencial de talento humano	0,04	4	0,16
Buenos escenarios deportivos	0,04	4	0,16
Salidas deportivas a nivel zonal y departamental	0,05	3	0,15
Convenios con clubes deportivos para poder hacer intercambio de deportistas	0,04	3	0,12
Logros deportivos obtenidos por los convenios que sirvan como ejemplo a nuestros deportistas	0,05	4	0,2
Alianzas estrategias en beneficio de la Fundación	0,05	4	0,2
Creación de nuevas empresas que aporten al proceso de la organización	0,03	3	0,09

Tabla 3. (Continuación)

Incremento en patrocinadores	0,05	4	0,02
Artículo 355. Lineamiento para la contratación y asignación de recursos a fundaciones	0,04	3	0,12
Decreto 092 del 2017. Regula las contrataciones con las fundaciones	0,04	3	12
Ley 50 del 2002. Desarrollar el derecho de fundación	0,04	3	12
Investigar modelos de organizaciones similares a nivel departamental	0,04	4	0,2
AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Falta de cultura ciudadana para la responsabilidad de contaminación por parte de los deportistas	0,03	1	0,03
No hay acompañamiento de los acudientes a eventos deportivos	0,03	2	0,06
Mayor número de logros obtenidos por las demás organizaciones	0,03	2	0,06
Cambios inesperados del clima	0,04	1	0,04
Consumo de sustancias psicoactivas	0,03	1	0,03
Competencia desleal, desprestigiando la imagen de la organización	0,04	1	0,04
Crecimiento de organizaciones deportivas en el pueblo	0,03	2	0,06
Desempleo local	0,04	1	0,04
Poco número de juventud en el casco urbano	0,04	1	0,04
Bajo costo de las pensiones de los demás clubes	0,04	2	0,08

Tabla 3. (Continuación)

Representación de los deportistas en otros municipios por falta de apoyo	0,04	2	0,08
			2,76

4.4.1 Análisis Matriz MEFE.

Para esta matriz se tomaron todas las variables externas de la organización, distribuidas en oportunidades y amenazas, donde se registraron Catorce (14) oportunidades que pudimos identificar en nuestra organización y Once (11) amenazas, a cada una de ellas se les asigna una calificación de 1 a 4, donde 1 es la respuesta inferior y menos representativa para la organización y 4 la respuesta superior, las calificaciones variaron según el grado de importancia para la Fundación Eduquemos Juntos, obteniendo un resultado final de **2,76**.

4.5 Listado de variables internas

- Trabajo en equipo
- Convenios
- Entrenadores capacitados
- Proceso deportivo
- Crecimiento deportivo
- Disciplinas deportivas
- Logros deportivos
- Proyección alto rendimiento
- Rentabilidad
- Patrocinadores

- Déficit de implementos
- Rotación de entrenadores
- Distribución de categorías
- Corta sesión de entrenamiento
- Límites entrenador-deportista
- Redes sociales
- Deserción
- Pensiones altas
- Altos honorarios
- Alta cartera.

4.6 Análisis tendencial de las variables endógenas

Tabla 4. Cuadro de variables endógenas

AREAS	FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
ADMINISTRACION	La organización cuenta con convenios institucionales responsables y con buen respaldo	Convenios	# convenios	2	5	8
	Los entrenadores actualmente se encuentran capacitados y con experiencia laboral	Entrenadores capacitados	# entrenadores	2	6	9
DEPORTIVA	Los procesos deportivos se ejecutan en las zonas rurales del municipio	Entrenamientos rurales	# de veredas	2	4	8

Tabla 4. (Continuación)

	Los procesos deportivos se han mantenido a pesar de las adversidades	Proceso deportivo	# de procesos	6	2	5
	Se evidencia el crecimiento deportivo en los niños que han tenido continuidad en los procesos	Crecimiento deportivo	# de niños	86	190	300
	Practica de varias disciplinas deportivas	Disciplinas deportivas	# de disciplinas	6	5	7
	A nivel zonal se han logros y gestas deportivas	Logros deportivos	# de logros	0	38	60
MERCADEO	Se está generando proyección al alto rendimiento	Proyección alto rendimiento	# de deportistas	7	24	50
FINANZAS	Ingresos en el área administrativa	Ingresos Administración	Ingresos	50.000.000	62.000.000	75.000.000
	Se ha contado con patrocinios	Patrocinadores	# patrocinadores	15	11	15
AREAS	DEBILIDADES	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
	Se presenta un déficit en los implementos deportivos	Déficit de implementos	Inventario	100	329	400
ADMINISTRACION	Existe una alta rotación de entrenadores	Rotación de entrenadores	# entrenadores	0	3	0
	Mejorar la distribución en la selección en las categorías (pre infantil, infantil, etc.)	Distribución de categorías	# categorías	6	10	12

Tabla 4. (Continuación)

	Los entrenadores cuentan con poco tiempo en las sesiones de entrenamiento	Corta sesión de entrenamiento	Tiempo de la sesión	2	1.5	2
DEPORTIVA	Es necesaria la creación de semilleros en todas las disciplinas deportivas	Semilleros	# de semilleros	3	4	6
MERCADEO	Se necesita más publicidad en redes sociales	Redes sociales	# de publicaciones	0	30	50
	Se ha evidenciado la deserción deportiva	Deserción	# de deportistas	10	7	0
	Elevado costo de las pensiones	Pensiones altas	Valores	5000	25000	35.000
FINANZAS	Alto costo de los honorarios de los entrenadores	Altos honorarios	Costos	1.300.000	6.000.000	8.000.000
	Alta cartera por incumplimiento de las pensiones	Alta cartera	Costos	5	50	10

4.7 Análisis del Macro entorno

4.7.1 PESTEL.

Tabla 5. Matriz PESTEL

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICO	Los planes de desarrollo municipal y departamental vayan enfocados a promover las actividades deportivas	
ECONOMICO	Salario mínimo	
	Empleo a nivel local	Economía local
	Creación de empresas	Cierre de empresas

Tabla 5. (Continuación)

	Presupuesto municipal y departamental	Finalización de convenios
	Préstamo de escenarios deportivos	Escenarios inapropiados para la práctica deportiva
SOCIAL	Número Significativo de niños y jóvenes en el municipio de Barichara	
TECNOLOGIC	Buena conectividad a internet	
O	Página institucional	
AMBIENTAL	Convenios con empresas que promuevan el cuidado del medio ambiente	Cambio de clima inesperado

4.8 Análisis del sector secundario

Según (Herrera, 2012) Fundaciones y empresas impulsan deporte en Santander donde por medio de ciertas modalidades y actividades promueven e incitan la población a realizar alguna actividad.

Las carreras atléticas en Santander durante 2012 contaron con una participación de más de 10.000 personas en el sector rural y 35.000 personas en 1/4 de maratón en Bucaramanga, organizadas por la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), con el apoyo de las alcaldías municipales, la Gobernación de Santander y Electrificadora de Santander (ESSA) como patrocinador.

Carlos Alberto Gómez Gómez, gerente general de la ESSA, expresó que “el desarrollo de estas jornadas deportivas en 2012 en diferentes municipios de Santander contó con la participación de los habitantes como una oportunidad de disfrutar no solo de las carreras atléticas, sino también de las jornadas de salud y los actos culturales, que permitieron a través de distintas manifestaciones artísticas la integración de la comunidad”.

La Electrificadora de Santander aportó \$125 millones durante este año para el desarrollo de las actividades deportiva, en municipios como Girón, Piedecuesta, California, Confines, Los Santos, Puerto Wilches, Guapotá y Barrancabermeja.

“En la ESSA nos sentimos satisfechos por el balance de las carreras atléticas este año y el haber llegado con actividades de salud, deporte y recreación para más de 40.000 personas del sector rural y urbano de distintos municipios, como una acción que se enmarca en nuestra política de responsabilidad social empresarial”, sostuvo Gómez.

La Fundación Gol y Paz es otra de las organizaciones con reconocimiento a nivel nacional por sus buenas labores, por sus múltiples sedes, por su buena filosofía y los servicios prestados a la comunidad. Brinda la gran posibilidad que por medio de alianzas tiene un contacto más directo en todas sus sedes (Gol y Paz , 2016).

La Fundación Sin Límites es una de las organizaciones con más reconocimiento a nivel departamental no solamente por sus buenos logros deportivos y administrativos si no por el impacto que genera a nivel internacional, (Fundacion Sin Limites , 2015).

5. Postura estratégica de la organización

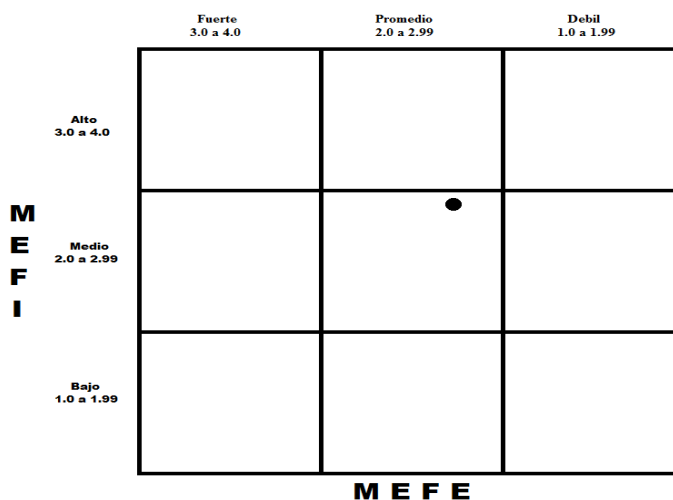


Figura 1. Matriz interna-externa.

El resultado de esta matriz MEFI interna 2,88 y MEFE matriz externa 2,76, nos ubica según la gráfica en el cuadrante V. Las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

5.1 Matriz PEYEA

Tabla 6. Matriz PEYEA

Ventaja Competitiva	Valor Numérico	Fuerza Financiera	Valor Numérico	
Entrenadores Capacitados	-2	Cartera	5	
Procesos deportivos	-1	Ingresos	6	
Crecimiento deportivo	-2	Patrocinios	6	
Convenios institucionales		-1	Altos honorarios	3
Logros deportivos		-3	Pensiones altas	3
Proyección al alto rendimiento		-2		4,6
Vinculo Entrenador-deportista		-3		
Creación de semilleros		-1		
		-1,87		
Estabilidad en el Ambiente	Valor Numérico	Fuerza Sectorial	Valor Numérico	
Clima	-2	Gestión de escenarios deportivos	4	
Ataques a la imagen	-3	Alianzas deportivas	5	
Responsabilidad de contaminantes	-2	Posicionamiento	4	
Malos escenarios	-1	Competencia	3	
Convenio RESPIRA	-3	Desempleo local	5	
	-2,2	Poca juventud urbana	6	
			4,5	

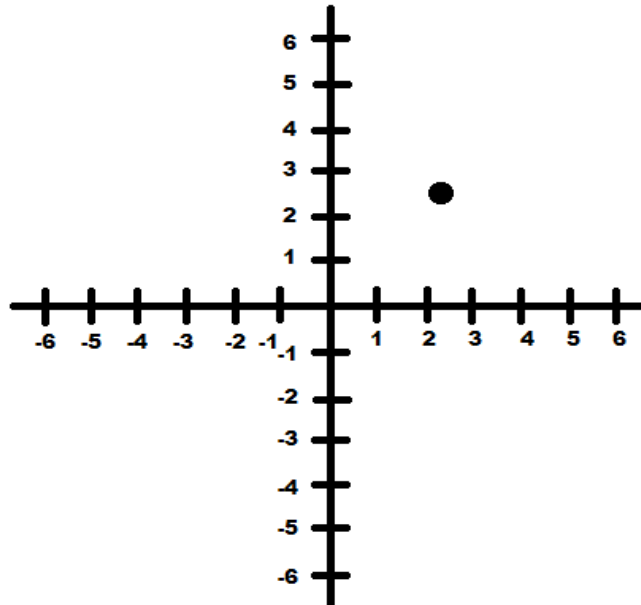


Figura 2. Cuadrantes de la matriz PEYEA.

Como podemos analizar quedo en el cuadrante 1, lo cual nos indica que nuestra organización es **agresiva** y debemos fortalecer los siguientes aspectos:

- Desarrollo del mercado
- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto
- Integración hacia adelante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal
- Diversificación concéntrica

6 Capítulo prospectiva

6.1 Análisis estructural

Tabla 7. Listado de variables int y ext con base en el análisis del sistema int y Ext.

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Convenios institucionales	Conv ins	La organización cuenta con convenios institucionales responsables y con buen respaldo	Administrativo
2	Procesos deportivos	Proc dep	Los procesos deportivos se han mantenido a pesar de las adversidades	Deportiva
3	Crecimiento deportivo	Crec dep	Se evidencia el crecimiento deportivo en los niños que han tenido continuidad en los procesos	Deportiva
4	Logros deportivos	Log dep	A nivel zonal se han logros y gestas deportivas	Deportiva
5	Ingresos administrativos	Ingre	Ingresos en el área administrativa	Finanzas
6	Patrocinadores	Patroc	Se ha contado con patrocinios	Finanzas
7	Déficit de implementos	Def impl	Se presenta un déficit en los implementos deportivos	Administrativo
8	Rotación de entrenadores	Rot entre	Existe una alta rotación de entrenadores	Administrativo
9	Distribución de categorías	Dist cat	Mejorar la distribución en la selección en las categorías (pre infantil, infantil, etc.)	Administrativo
10	Deserción deportiva	Deser	Se ha evidenciado la deserción deportiva	Mercadeo
11	Altas pensiones	Alt pens	Elevado costo de las pensiones	Finanzas
12	Alta cartera	Alt cart	Alta cartera por incumplimiento de las pensiones	Finanzas
13	Corta sesión de los entrenamientos	Cort sesi	Los entrenadores cuentan con poco tiempo en las sesiones de entrenamiento	Administrativo

Tabla 7. (Continuación)

14	Entrenadores capacitados	Entr capa	Los entrenadores actualmente se encuentran capacitados y con experiencia laboral	Administrativo
15	Proyección al alto rendimiento	Proye AR	Se está generando proyección al alto rendimiento	Mercadeo
16	Gestión de escenarios	Ges esce	Gestión de escenarios deportivos	Administrativo
17	Convenio ambiental	Conv amb	Realizar convenio ambiental con la empresa RESPIRA	Administrativo
18	Buenos escenarios	Buen esce	Buenos escenarios deportivos	Administrativo
19	Salidas deportivas	Sali depo	Salidas deportivas a nivel zonal y departamental	Deportiva
20	Convenios con clubes	Conv club	Convenios con clubes deportivos para poder hacer intercambio de deportistas	Deportiva
21	Creación de empresas	Crea empr	Creación de nuevas empresas que aporten al proceso de la organización	Mercadeo
22	Bajo costo de pensiones de los demás clubes	baj co pen	Bajo costo de las pensiones de los demás clubes	Finanzas
23	Poca juventud	Poca juve	Poco número de juventud en el casco urbano	Finanzas
24	Desempleo local	Desem loc	Desempleo local	Finanzas
25	Crecimiento de organizaciones	Crec org	Crecimiento de organizaciones deportivas en el pueblo	Mercadeo

Nota: listado de variables internas y externas. Micmac – Método actualizado por © Michel Godet. Aplicativo gratuito financiado por el Círculo de Acción Prospectiva (CAP prospectiva) y 3IE EPITA.

6.2 Software MICMAC

	1 : Conv ins	2 : Proc dep	3 : Crec dep	4 : Log dep	5 : Ingre	6 : Patroc	7 : Def impl	8 : Rot entre	9 : Dist cat	10 : Deser	11 : Alt pens	12 : Alt cart	13 : Cort sesi	14 : Entr capa	15 : ProyeAR	16 : Ges esce	17 : Conv amb	18 : Buen esce	19 : Sali depo	20 : Conv club	21 : Crea empr	22 : baj co pen	23 : Poca juve	24 : Desem loc	25 : Crec org
1 : Conv ins	0	3	2	2	3	3	2	1	2	0	2	0	1	0	2	2	0	2	2	1	0	0	0	0	0
2 : Proc dep	3	0	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	0	0	2	1	3	0	0	2	1	0
3 : Crec dep	2	3	0	3	1	1	3	1	2	2	0	0	2	3	3	0	0	3	3	2	0	3	2	1	1
4 : Log dep	1	3	3	0	2	2	2	2	1	1	2	0	3	3	3	0	0	1	3	3	0	3	1	0	0
5 : Ingre	3	3	2	2	0	0	3	2	2	2	3	1	3	0	2	0	0	0	3	1	0	0	2	0	0
6 : Patroc	0	3	2	3	3	0	3	1	3	1	3	0	2	0	2	0	0	0	3	1	0	0	2	0	0
7 : Def impl	1	3	3	3	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0
8 : Rot entre	0	3	3	3	0	0	3	0	1	3	1	1	2	1	3	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0
9 : Dist cat	0	3	3	3	3	0	1	0	0	3	2	0	1	0	3	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0
10 : Deser	0	3	3	3	3	0	2	3	1	0	3	0	2	2	0	0	0	1	3	2	0	3	0	1	0
11 : Alt pens	1	3	3	2	3	0	3	0	0	3	0	0	2	1	0	0	0	2	1	0	1	0	0	0	0
12 : Alt cart	0	2	2	0	3	0	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	2	0
13 : Cort sesi	0	3	3	3	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
14 : Entr capa	0	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
15 : ProyeAR	3	3	3	3	3	1	3	3	3	0	0	0	3	3	0	1	0	3	3	2	0	0	0	0	0
16 : Ges esce	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0
17 : Conv amb	1	0	0	0	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0
18 : Buen esce	3	3	3	3	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
19 : Sali depo	1	3	3	3	3	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0
20 : Conv club	2	3	3	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0
21 : Crea empr	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 : baj co pen	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : Poca juve	0	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : Desem loc	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
25 : Crec org	0	3	0	0	3	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 3. Resultados software MICMAC.

Las influencias varían de 0 a 3, con la posibilidad de identificar posibles influencias:

0: No tiene influencia

1: Débil

2: Influencia Moderada

3: Influencia Fuerte

P: Influencia Potencial

6.2.1 Matriz MICMAC.

Tabla 8. Características de la matriz

Indicador	Evaluación
Tamaño de la matriz	25
Numero de iteraciones	2
Numero de ceros	375
Numero de unos	54
Numero de dos	75
Numero de tres	121
Numero de P	0
Total	250
Tasa de relleno	40%

6.3 Plano de influencias directas

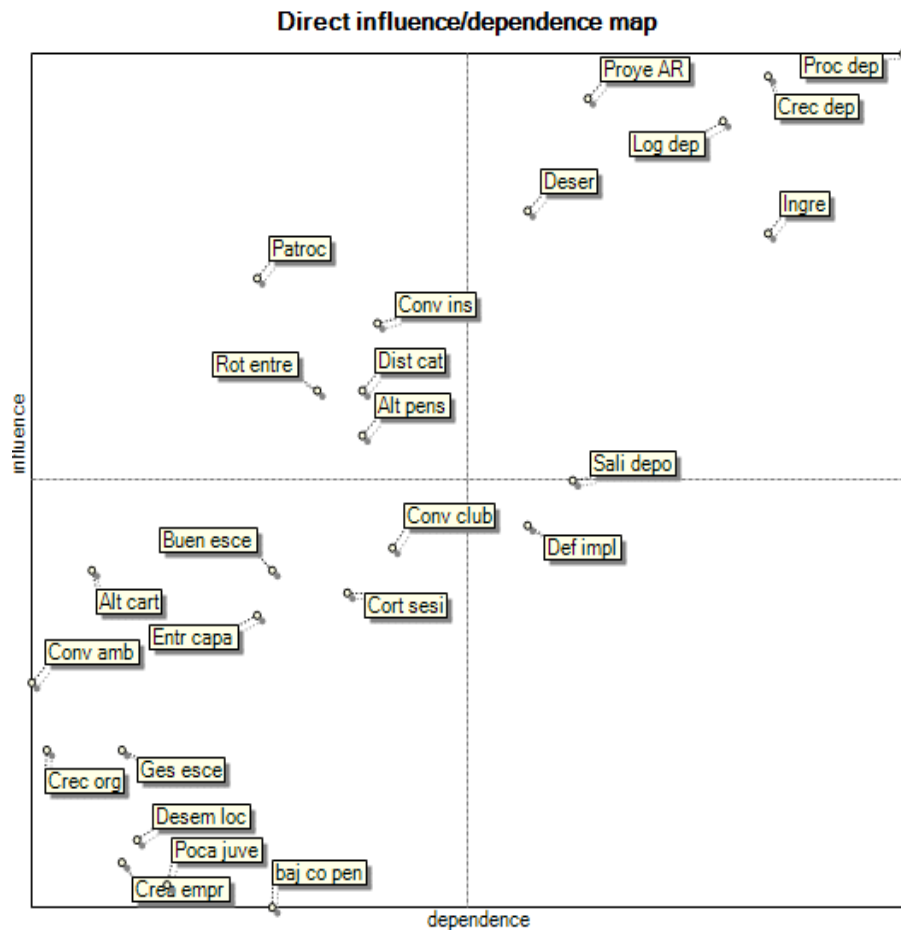


Figura 4. Plano de influencias directas.

6.4 Plano de influencias indirectas

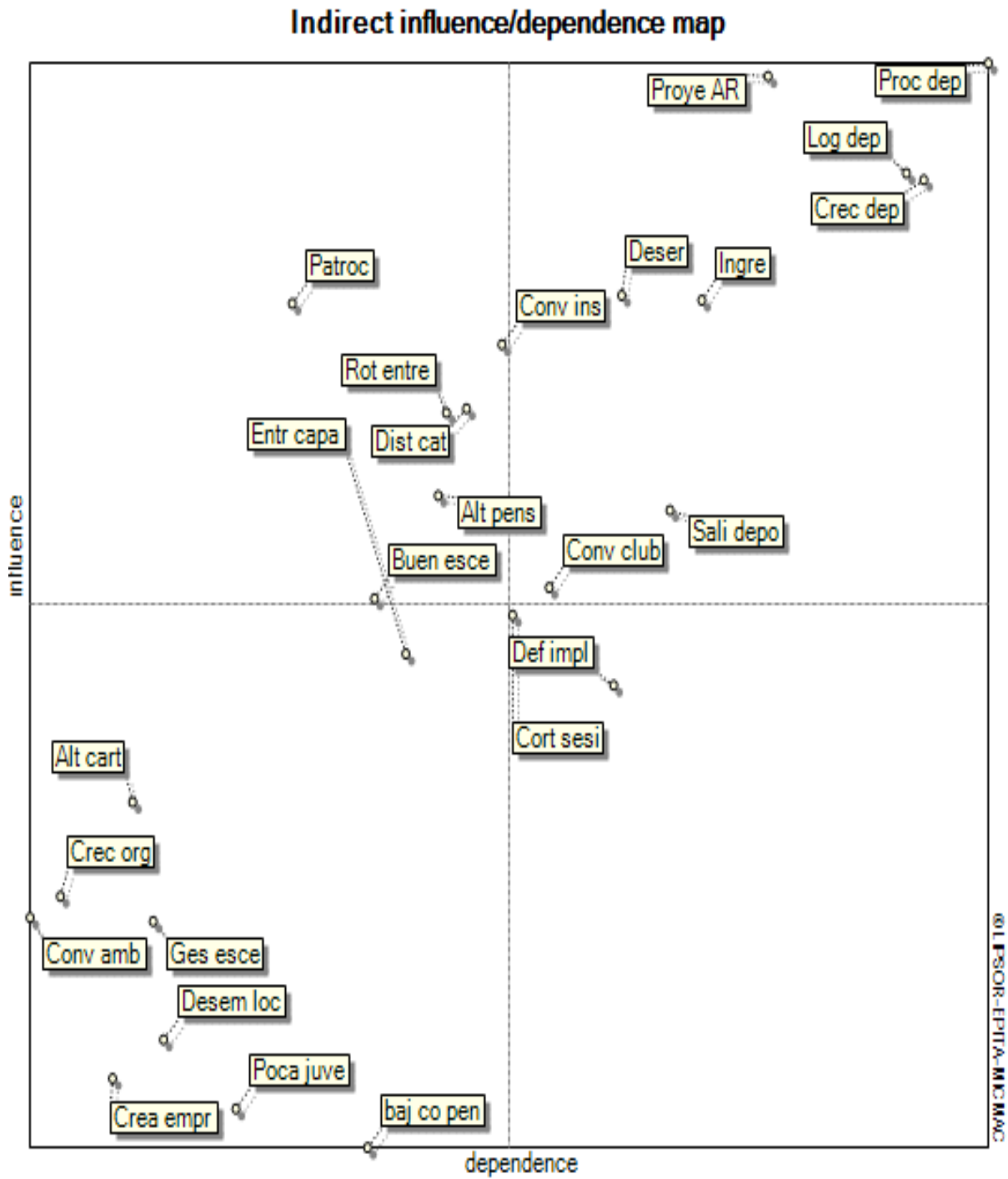


Figura 5. Plano de influencias indirectas.

6.5 Plano de desplazamientos

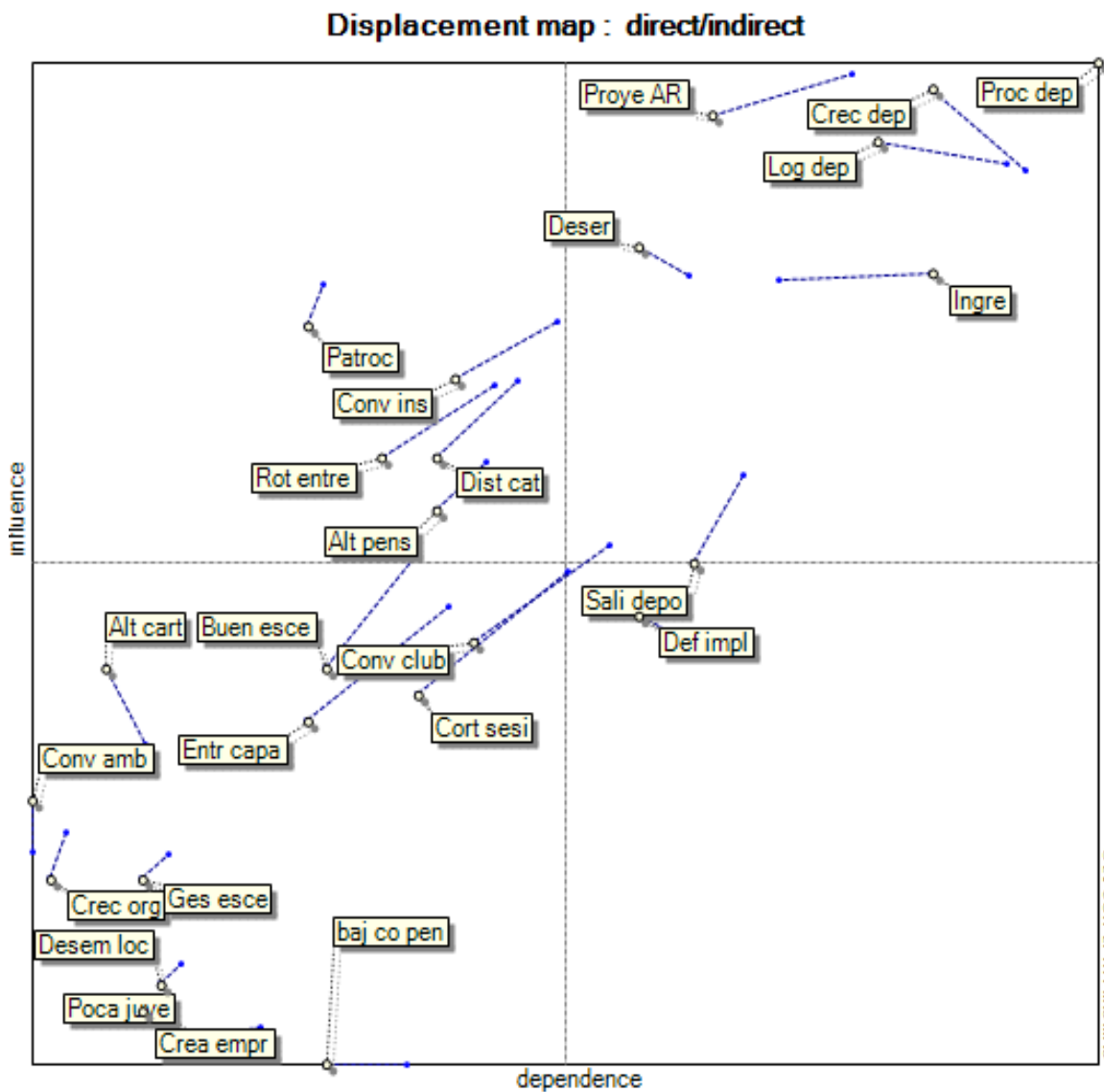


Figura 6. Plano de desplazamientos.

6.6 Listado de variables estratégicas

- Procesos deportivos
- Crecimiento deportivo

- Ingresos
- Proyección al alto rendimiento
- Logros deportivos
- Deserción.

6.7 Descripción de variables estratégicas

Tabla 9. *Variables estratégicas*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Proceso deportivo	Los procesos deportivos se han mantenido a pesar de las adversidades
Crecimiento deportivo	Se evidencia el crecimiento deportivo en los niños que han tenido continuidad en los procesos
Ingresos Administración	Ingresos en el área administrativa
Proyección alto rendimiento	Se está generando proyección al alto rendimiento
Logros deportivos	A nivel zonal se han obtenido logros y gestas deportivas
Deserción	Se ha evidenciado la deserción deportiva

El software MIC MAC nos ha permitido estructurar de manera rápida y eficiente nuestras variables claves para nuestra organización deportiva, también nos permite evidenciar el plano de influencias directas e indirectas y los planos de desplazamientos los cuales nos serán de vital importancia para nuestro plan estratégico prospectivo. Por otra parte, nos permitió reducir de 25 variables estratégicas a 6 que fue el resultado más significativo de este software y que nos indica

de manera muy clara a lo que debemos apuntarle en nuestro plan prospectivo y también tener las bases para trabajar el software SMIC.

7 Diseño y construcción de escenarios

7.1 Software SMIC

Presentación de escenarios probables. (Escenarios por grupo—resultado, en histograma del software.

Tabla 10. *Información de los expertos que califican el software*

N°	Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
1	Ballesteros	Alba	Administradora	Enfermera	Fundación Eduquemos Juntos
2	Carreño	Elisabeth	Administradora	Fonoaudióloga	Fundación Eduquemos Juntos
3	Guerrero	Jota Mario	Estudiante	Licenciado en Educación Física	Universidad Santo Tomas
4	Mantilla	Liliana	Administradora	Ninguna	Fundación Eduquemos Juntos
5	Muñoz	Jhon	Estudiante	Profesional en Cultura Física Deporte y Recreación	Universidad Santo Tomas

Tabla 11. *Lista de Hipótesis y variables a evaluar*

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Procesos Deportivos	Proc Dep	¿Qué tan probables es que para el 2024 los procesos deportivos se sigan manteniendo?
2	Crecimiento Deportivo	Crec Dep	¿Qué tan probable es que para el 2024 la Fundación siga un crecimiento deportivo?

Tabla 11. (Continuación)

3	Ingresos	Ingre	¿Qué tan probable es que aumenten nuestros ingresos para el año 2024?
4	Proyección al Alto Rendimiento	Proye AR	¿Qué tan probable es que se siga proyectando al alto rendimiento a nuestros deportistas para el año 2024?
5	Logros Deportivos	Logr Dep	¿Qué tan probables es que la fundación siga obteniendo logros deportivos para el año 2024?
6	Deserción	Deser	¿Qué tan probable es que para el año 2024 no tengamos deserción deportiva?

Tabla 12. Matriz de probabilidad simple

	Jhon	Jota	Elisabet	Alba	Liliana
	Probabilidades	Probabilidades	Probabilidades	Probabilidades	Probabilidades
1 - Proc Dep	0,792	0,618	0,837	0,851	0,736
2 - Crec Dep	0,589	0,573	0,829	0,834	0,672
3 – Ingre	0,723	0,652	0,822	0,84	0,707
4 - Proye AR	0,669	0,459	0,835	0,737	0,644
5 - Logr Dep	0,625	0,539	0,816	0,835	0,736
6 – Deser	0,388	0,467	0,617	0,657	0,484

7.1.1 Matriz condicional positiva.

	Proc Dep	Crec Dep	Ingre	Proye AR	Logr Dep	Deser
1 : Proc Dep	0,767	0,94	0,917	0,92	0,941	0,82
2 : Crec Dep	0,858	0,699	0,84	0,837	0,833	0,768
3 : Ingre	0,896	0,899	0,749	0,869	0,902	0,815
4 : Proye AR	0,803	0,8	0,776	0,669	0,787	0,663
5 : Logr Dep	0,872	0,846	0,855	0,836	0,71	0,785
6 : Deser	0,559	0,574	0,569	0,518	0,578	0,523

© LPSOR-EPIITA-PROB-EXPERT

Figura 7. Cálculo sobre conjunto de expertos.

7.1.2 Matriz condicional negativa.

	Proc Dep	Crec Dep	Ingre	Proye AR	Logr Dep	Deser
1 : Proc Dep	0	0,363	0,319	0,456	0,339	0,708
2 : Crec Dep	0,179	0	0,282	0,422	0,371	0,624
3 : Ingre	0,266	0,399	0	0,506	0,374	0,676
4 : Proye AR	0,228	0,363	0,349	0	0,38	0,676
5 : Logr Dep	0,179	0,394	0,278	0,457	0	0,628
6 : Deser	0,403	0,403	0,384	0,532	0,387	0

© LIPSOB-ETIJA-PROB-EXPERT

Figura 8. Cálculo sobre conjunto de expertos.

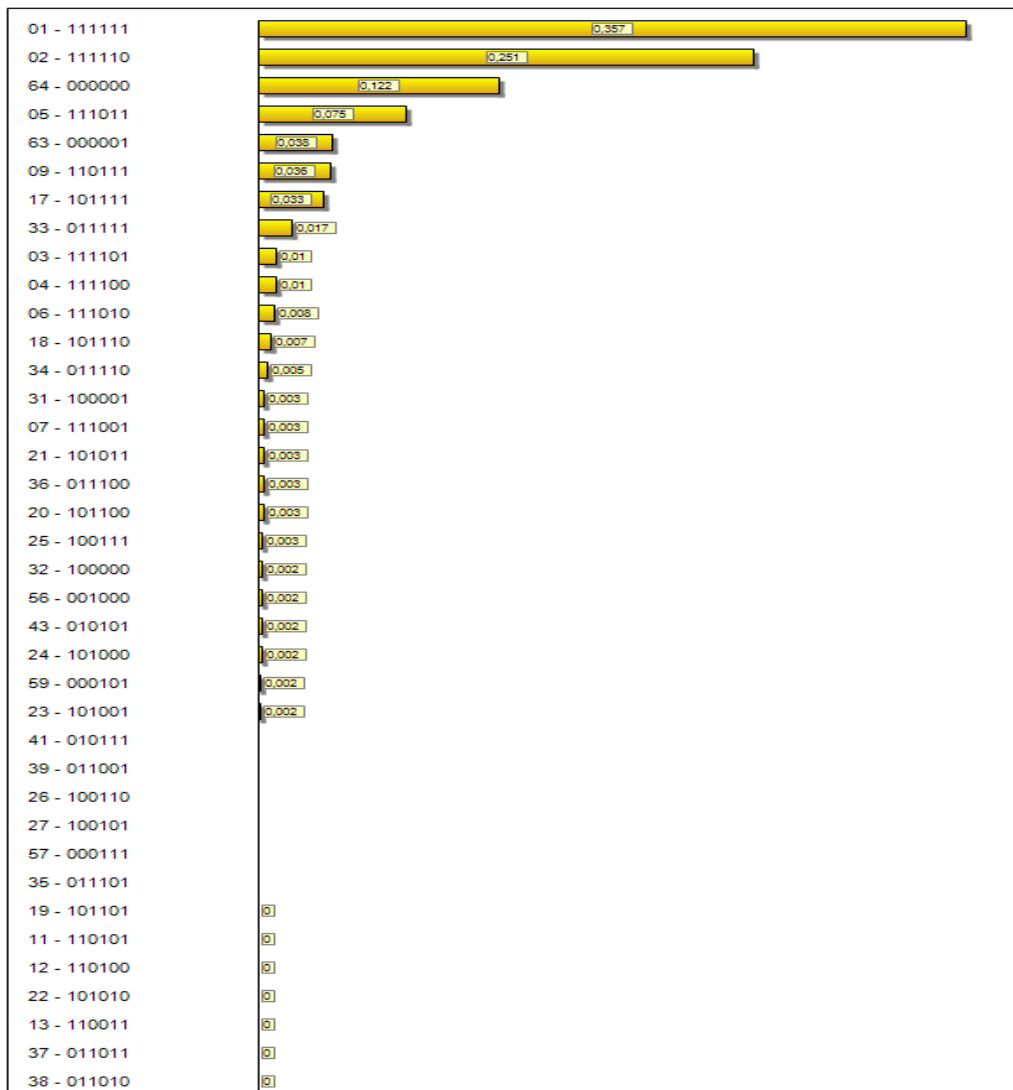


Figura 9. Histograma de probabilidad de los escenarios

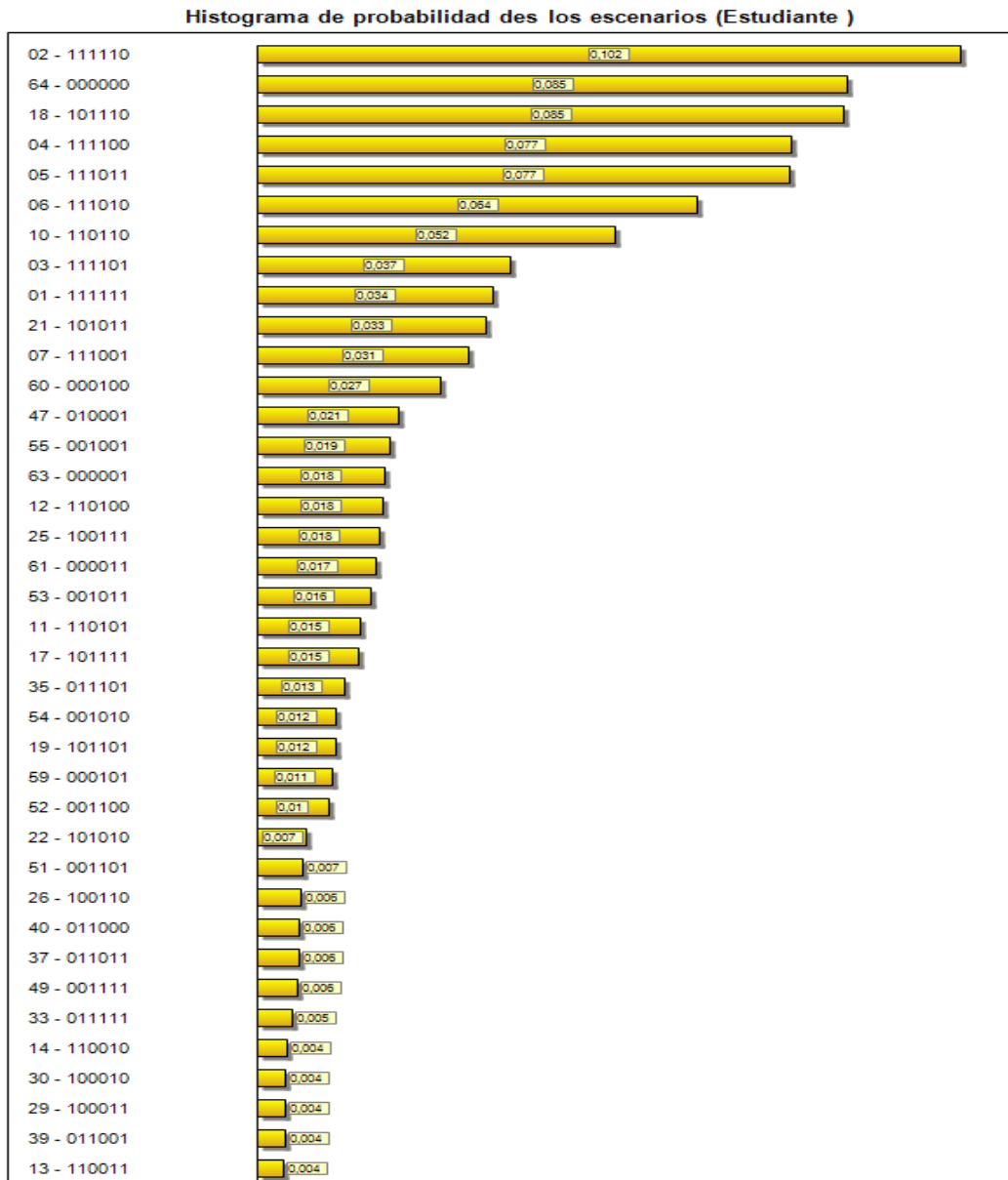


Figura 10. Histograma de probabilidad de los escenarios. Estudiante

7.1.3 Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.

Tabla 13. *Fundación Eduquemos Juntos*

Descripción	Variable de probabilidad
Pesimista	64 – 000000

Tabla 13. (Continuación)

Alternativo 1	21 – 101011
Alternativo 2	43 – 010101

Podemos analizar que, según los resultados del Software, en relación a las seis variables que se manejaron nos arrojan una base de datos de 64 escenarios de ocurrencia; éstos tres se clasifican como pesimista, optimista y alternativo. Teniendo en cuenta los resultados, el escenario con menos probabilidades de ocurrencia es el 64, donde ninguna hipótesis ocurre en la Fundación Eduquemos Juntos. Por otra parte, está el escenario 01, donde tienen ocurrencia todas las hipótesis. Por último, los escenarios alternos; es aquel donde los expertos son optimistas en el desarrollo de las hipótesis planteadas, en el alternativo 1 -21 se puede observar el conceso del no cumplimiento de las hipótesis dos y cuatro, en cambio el escenario 43 no tiene ocurrencia las hipótesis 1, 3 y 5.

7.2 Construcción del escenario apuesta

7.2.1 Escenario pesimista.

Tabla 14. *Escenario pesimista*

Escenario Pesimista		
Fundación Eduquemos Juntos		
Escenario	Causa	Consecuencia
¿Qué tan probables es que para el 2024 los procesos deportivos se sigan manteniendo?	La calidad de nuestra competencia directa y que se sigan expandiendo las disciplinas deportivas en el municipio	Mal manejo desde la parte administrativa

Tabla 14. (Continuación)

¿Qué tan probable es que para el 2024 la fundación siga teniendo un crecimiento deportivo?	La competencia puede tener planes de entrenamiento más constantes, tener planes de entrenamiento y accesibles a la alta demanda de deportistas	Los niños pueden percibir que los otros entrenadores brindan mejores entrenamientos y que son más dinámicos
¿Qué tan probable es que aumenten nuestros ingresos para el año 2024?	Las otras academias, clubes, escuelas o fundaciones pueden brindar los mismos servicios por precios más económicos	Valores elevados por querer ser auto-sostenibles
¿Qué tan probable es que se siga proyectando al alto rendimiento a nuestros deportistas para el año 2024?	Pueden haberse generado convenios con clubes que tengan un acceso directo a selecciones municipales o departamentales por parte de la competencia	Poco compromiso de la Fundación por solo querer generar espacios de esparcimiento
¿Qué tan probables es que la fundación siga obteniendo logros deportivos para el año 2024?	Si los otros clubes o escuelas están teniendo una acogida fuerte en cuanto a logros deportivos con procesos cortos pueden estar dejando de mantenerse los procesos y el crecimiento deportivo	Poco interés por participar en torneos locales, zonales, regionales y departamentales
¿Qué tan probable es que para el año 2024 no tengamos deserción deportiva?	La competencia puede ser más constante en los entrenamientos, ser más económica, brindar profesionales del área capacitados, que sean conocidos en el municipio y que generen confianza a los padres	Tener entrenadores que otros municipios, entrenadores con certificaciones de la liga o de otros entes, pero sin ser profesionales en el área y no estarcen actualizando de manera constante

7.2.2 Escenario optimista.

Tabla 15. Escenario optimista

Escenario Optimista		
Fundación Eduquemos Juntos		
Escenario	Causa	Consecuencia

Tabla 15. (Continuación)

¿Qué tan probables es que para el 2024 los procesos deportivos se sigan manteniendo?	El buen manejo administrativo de la fundación y el excelente talento humano.	Mantener los procesos deportivos para el 2024.
¿Qué tan probable es que para el 2024 la fundación siga teniendo un crecimiento deportivo?	La calidad de sus programas y la creación de nuevos semilleros.	Crecer en número de integrantes para el 2024.
¿Qué tan probable es que aumenten nuestros ingresos para el año 2024?	La buena formación de los programas y más convenios administrativos.	Aumentar los ingresos para el año 2024.
¿Qué tan probable es que se siga proyectando al alto rendimiento a nuestros deportistas para el año 2024?	El personal calificado y la buena gestión administrativa.	Proyección de deportistas al alto rendimiento para el año 2024.
¿Qué tan probables es que la fundación siga obteniendo logros deportivos para el año 2024?	Gracias a los buenos procesos de formación deportiva.	Obtener más logros deportivos para el 2024.
¿Qué tan probable es que para el año 2024 no tengamos deserción deportiva?	Por la buena ejecución de sus programas deportivos y el bajo costo de las mensualidades	Disminuir la deserción deportiva.

Escenario Alterno # 1

Fundación Eduquemos Juntos		
Escenario	Causa	Consecuencia
¿Qué tan probables es que para el 2024 los procesos deportivos se sigan manteniendo?	La fundación a nivel local tiene un muy reconocimiento en cuanto a procesos y logros deportivos	Estar 5 años en el mercado local como único ente deportivo
¿Qué tan probable es que para el 2024 la fundación siga teniendo un crecimiento deportivo?	Los niños por buscar variedad, por las mismas recomendaciones de los compañeros pueden recurrir a otras escuelas o clubes	Monotonía en los entrenamientos, que los compañeros estén migrando a otros clubes o escuelas
¿Qué tan probable es que aumenten nuestros ingresos para el año 2024?	El querer ser auto-sostenible y no depender de tantos patrocinios o convenios generan que la fundación solo genere ingresos por su mismo material humano	La Fundación podría recurrir a más material deportivo, a más entrenadores, abrir más categorías entre otras
¿Qué tan probable es que se siga proyectando al alto rendimiento a nuestros deportistas para el año 2024?	Los clubes nuevos están teniendo una acogida importante en el municipio y están teniendo una visión diferente para los procesos deportivos	Los planes de la Fundación están puestos en brindar espacios de esparcimiento

Tabla 15. (Continuación)

¿Qué tan probables es que la fundación siga obteniendo logros deportivos para el año 2024?	Por su amplio proceso en ciertas modalidades deportivas es fácil que se puedan lograr mejores resultados de los actuales	Seguirse enfocando en los procesos y crecimiento del deportista en cuanto a habilidades, capacidades y valores
¿Qué tan probable es que para el año 2024 no tengamos deserción deportiva?	La deserción disminuirá en cuento la Fundación siga manteniendo ese posicionamiento en cuento a los clubes nuevos	Experiencia y reconocimiento municipal
Escenario Alterno # 2		
Fundación Eduquemos Juntos		
Escenario	Causa	Consecuencia
¿Qué tan probables es que para el 2024 los procesos deportivos se sigan manteniendo?	La aparición de nuevos clubes en el Municipio puede interrumpir los procesos	Perdida de la continuidad de los procesos deportivos
¿Qué tan probable es que para el 2024 la fundación siga teniendo un crecimiento deportivo?	El buen manejo de los programas ofrecidos y el excelente talento humano.	Crecer en número de integrantes para el 2024.
¿Qué tan probable es que aumenten nuestros ingresos para el año 2024?	La falta de compromiso de los padres de familia en cuanto a la responsabilidad en el pago de las mensualidades.	No se recaudarían los ingresos esperados.
¿Qué tan probable es que se siga proyectando al alto rendimiento a nuestros deportistas para el año 2024?	La buena gestión administrativa y la participación en campeonatos regionales.	Proyección de deportistas al alto rendimiento para el año 2024.
¿Qué tan probables es que la fundación siga obteniendo logros deportivos para el año 2024?	Falta de fogueos deportivos y continuidad en los procesos.	No se obtengan logros deportivos.
¿Qué tan probable es que para el año 2024 no tengamos deserción deportiva?	Por la buena ejecución de sus programas deportivos y el bajo costo de las mensualidades	Disminuir la deserción deportiva.

7.3 Construcción del árbol de pertinencias

7.3.1 Matriz RICE.

Tabla 16. *Matriz RICE*

OBJETIVO 1			
Objetivo	¿Qué debo hacer?	¿Cómo debo hacer?	
¿Qué tan probables es que para el 2024 los procesos deportivos se sigan manteniendo?	Reducir	La cantidad de disciplinas y enfocarse en las que más está dando resultados	Dándole prioridad a las que han dado los frutos esperados
	Incrementar	Entrenadores capacitados, con énfasis y experiencia en el deporte	Ser un poco más selectos en esa última decisión
	Crear	Estrategias las cuales tengan mucha acogida por los padres y niños	Brindando cosas nuevas en la mayor cantidad de entrenamientos, ser innovadores
	Eliminar	La rivalidad contra las escuelas o clubes	Haciendo énfasis en mi organización
OBJETIVO 2			
Objetivo	¿Qué debo hacer?	¿Cómo debo hacer?	
¿Qué tan probable es que para el 2024 la fundación siga teniendo un crecimiento deportivo?	Reducir	Ser selectivos y potencializar los deportistas que están representando bien la Fundación	Creando selecciones
	Incrementar	Participación en torneos y eventos	Gestionando recursos o con los mismos recursos que recauda la fundación
	Crear	Charlas, capacitaciones donde se le demuestre la importancia del alto rendimiento	Por medio de estrategias académicas
	Eliminar	Entrenamientos generales para todos	Haciendo una selección con los deportistas prospectos y con proyección al alto rendimiento
OBJETIVO 3			
Objetivo	¿Qué debo hacer?	¿Cómo debo hacer?	
¿Qué tan probable es que aumenten nuestros ingresos para el año 2024?	Reducir	Los precios	Siendo accesible a toda la población
	Incrementar	Buscar convenios y patrocinadores	Gestionar por medio de la administración

Tabla 16. (Continuación)

	Crear	Estrategias financieras con relación a los convenios y patrocinadores	Por medio de las leyes que benefician a las fundaciones
	Eliminar	Entrenadores tan costosos cuando hay muy buenos y a precios más accesibles	Buscando un mayor número de entrenadores en el momento de hacer la convocatoria
OBJETIVO 4			
Objetivo		¿Qué debo hacer?	¿Cómo debo hacer?
Proyectar a nuestros deportistas al alto rendimiento para el año 2024.	Reducir	Reducir el número de alumnos por clase.	Estableciendo categorías en las disciplinas deportivas
	Incrementar	Aumentar el tiempo en las sesiones de entrenamiento.	Modificando los horarios y planes de entrenamientos.
	Crear	Crear más campeonatos y fogueos deportivos	Gestionando con diferentes escuelas o clubes deportivos.
	Eliminar	Eliminar malos hábitos en nuestros deportistas	Sensibilizándolos para su formación integral.
OBJETIVO 5			
Objetivo		¿Qué debo hacer?	¿Cómo debo hacer?
Obtener más logros deportivos para el año 2024.	Reducir	Reducir la deserción deportiva	Mejorando los entrenamientos y brindando calidad en cada uno de los programas.
	Incrementar	Incrementar el tiempo en las sesiones de entrenamiento.	Modificando los horarios y planes de entrenamientos.
	Crear	Crear mayor énfasis en el alto rendimiento	Mejorar los planes de entrenamiento deportivo.
	Eliminar	Eliminar barreras que perjudiquen el crecimiento de la fundación.	Mayor difusión de las actividades que hace la fundación.
OBJETIVO 6			
Objetivo		¿Qué debo hacer?	¿Cómo debo hacer?
Disminuir a 0 la deserción deportiva para el año 2024	Reducir	Reducir las mensualidades	Realizando más convenios y gestión de recursos.
	Incrementar	Incrementar los semilleros deportivos	Nuevos programas, nuevas categorías.
	Crear	Crear sentido de pertenencia y amor propio por la fundación.	Sensibilizando a los deportistas por medio de charlas didácticas.
	Eliminar	Eliminar los aspectos que hacen que haya deserción.	Retroalimentación de aspectos a mejorar.

8 Formulación de acciones estratégicas

8.1 Matriz de importancia y gobernabilidad

Tabla 17. *Matriz de importancia y gobernabilidad*

Numero	Acción	Importancia	Gobernabilidad
A1	Dándole prioridad a las que han dado los frutos esperados	4	3
A2	Ser un poco más selectos en esa última decisión.	3	2
A3	Brindando cosas nuevas en la mayor cantidad de entrenamientos, ser innovadores	5	4
A4	Haciendo énfasis en mi organización	4	3
A5	Creando selecciones	5	4
A6	Gestionando recursos o con los mismos recursos que recauda la fundación	4	3
A7	Por medio de estrategias académicas	4	4
A8	Haciendo una selección con los deportistas prospectos y con proyección al alto rendimiento	5	4
A9	Siendo accesible a toda la población	5	3
A10	Gestionar por medio de la administración	4	2
A11	Por medio de las leyes que benefician a las fundaciones	4	4
A12	Buscando un mayor número de entrenadores en el momento de hacer la convocatoria	4	3
A13	Estableciendo categorías en las disciplinas deportivas	5	4
A14	Modificando los horarios y planes de entrenamientos	5	3
A15	Gestionando con diferentes escuelas o clubes deportivos.	4	3
A16	Sensibilizándolos para su formación integral	4	3
A17	Mejorando los entrenamientos y brindando calidad en cada uno de los programas.	5	4
A18	Modificando los horarios y planes de entrenamientos.	4	3

Tabla 17. (Continuación)

A20	Mayor difusión de las actividades que hace la fundación.	3	2
A21	Realizando más convenios y gestión de recursos.	5	4
A22	Nuevos programas, nuevas categorías	4	3
A23	Sensibilizando a los deportistas por medio de charlas didácticas.	4	4
A24	Retroalimentación de aspectos a mejorar.	4	2

8.2 Importancia y gobernabilidad por grupos de acciones

Tabla 18. Grupos de acciones por importancia y gobernabilidad

Grupo de acciones	Importancia	Gobernabilidad
A3, A5, A8, A13, A17, A19, A21.	5	4
A7, A11, A23.	4	4
A1, A4, A6, A12, A15, A16, A18, A22	4	3
A9, A14	5	3
A10, A24	4	2
A2, A20	3	2

8.3 Análisis de importancia y gobernabilidad

La matriz de importancia y gobernabilidad nos permite identificar qué acciones debemos implementar de manera inmediata, las cuales son muy importantes para el desarrollo de la fundación y también tienen un grado de gobernabilidad alto.

Por otra parte, nos permite identificar las acciones a ejecutar en el mediano y largo plazo y que tienen poca importancia y poco grado de gobernabilidad, pero que sin embargo se deben tener en cuenta.

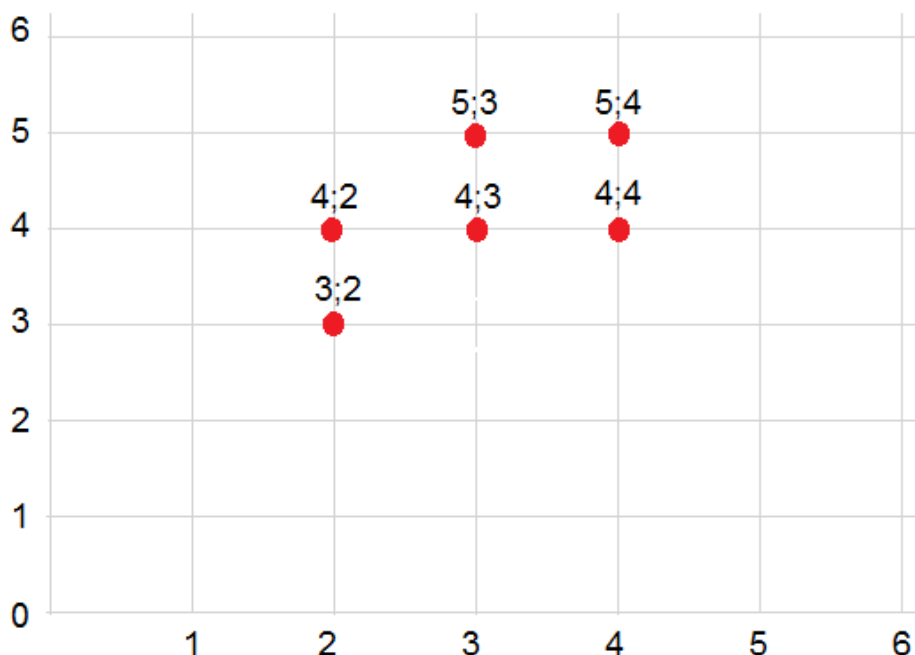


Figura 11. Matriz de importancia y gobernabilidad

8.4 Consolidación del árbol de pertinencias

8.4.1 Tiempo de ejecución por acciones.

Tabla 19. Acciones de ejecución inmediata

A3	Brindando cosas nuevas en la mayor cantidad de entrenamientos, ser innovadores.
A5	Creando selecciones.
A8	Haciendo una selección con los deportistas prospectos y con proyección al alto rendimiento.
A13	Estableciendo categorías en las disciplinas deportivas
A17	Mejorando los entrenamientos y brindando calidad en cada uno de los programas.
A19	Mejorar los planes de entrenamiento deportivo.
A21	Realizando más convenios y gestión de recursos.
A7	Por medio de estrategias académicas
A11	Por medio de las leyes que benefician a las fundaciones

Tabla 19. (Continuación)

A23	Sensibilizando a los deportistas por medio de charlas didácticas.
A1	Dándole prioridad a las que han dado los frutos esperados
A4	Haciendo énfasis en mi organización
A6	Gestionando recursos o con los mismos recursos que recauda la fundación
A12	Buscando un mayor número de entrenadores en el momento de hacer la convocatoria.
A15	Gestionando con diferentes escuelas o clubes deportivos.
A16	Sensibilizándolos para su formación integral
A18	Modificando los horarios y planes de entrenamientos.
A22	Nuevos programas, nuevas categorías.
A9	Siendo accesible a toda la población.
A14	Modificando los horarios y planes de entrenamientos.

9 Conclusiones

A la Fundación Eduquemos Juntos, se le pudo realizar un ejercicio académico con miras a la proyección y planeación estratégica, enfocando así los objetivos planteados, donde por medio del análisis de sus factores endógenos y exógenos se lograron identificar problemas internos y externos, pero también fortalezas internas y oportunidades externas, donde se logra evidenciar todos los beneficios que tienen por medio de leyes, resoluciones y demás este tipo de organizaciones.

Basado en software los cuales permiten dar un análisis más profundo se logra calcular cierto tipo de posibilidades para realizar y para no realizar. Estos softwares logran arrojar escenarios alternos donde se encuentran posibles escenarios óptimos, escenarios pesimistas y escenarios deseables por lo que del trabajo se logra concluir que debemos retener y mantener algunos de los objetivos y estructura de la Fundación, pero también nos arroja que es agresiva por lo que se deben desarrollar una serie de estrategias, penetrar de manera más eficiente y directa en el mercado; para así lograr ese futuro deseado por la organización y el estudio.

Por último, mediante el desarrollo del árbol de pertinencias nos arrojan una serie de acciones específicas para desarrollarlas de manera inmediata y otras que se deben tener en cuenta para desarrollar en el mediano y largo plazo.

10 Recomendaciones

Se le recomienda a la Fundación Eduquemos Juntos concretar el tema de la auto-sostenibilidad, puesto que el incremento de los valores en las pensiones ha tenido un alza del 400% en solo 4 años lo que generaría deserción y que la alta cartera, por lo que es importante el convenio y debido a leyes y decretos las fundaciones pueden obtener fácilmente recursos tanto privados como públicos; es importante seguir generando posicionamiento en el municipio ya que muchos municipios de los alrededores están tomando el municipio como plaza de trabajo por el potencial que se encuentra y súper importante tener profesionales en el área ya que sería un plus para seguir tomando esa buena acogida por la comunidad.

También que implementen las acciones de ejecución inmediata con el fin de mejorar y fortalecer cada una de las debilidades y amenazas identificadas.

Referencias

- ASTIGARRAGA, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 71, 13-29.
- AGUILAR, B. E. V., Zambrano, G. J. L., Chávez, D. A. A., & Ortega, J. E. A. (2018). Gestión y Prospectiva Estratégica, Aplicable a Entidades Públicas de Desarrollo Sociocultural. *Revista Científica Hallazgos*21, 3
- FUNDACIÓN SIN LÍMITES. (2015). Obtenido de <http://fundacionsinlimites.com/>
- GODET, M., & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuadernos de LIPSOR, 104.
- GOL Y PAZ. (22 de abril de 2016). Obtenido de <http://www.golypaz.com>
- GÓMEZ-BARRIOS, S. (2016). GERENCIA ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES DEL DEPORTE: Modelo de gestión con pasión.
- HERRERA, A. R. (28 de noviembre de 2012). Fundaciones y empresas impulsan deporte en Santander. *La República*.
- HURTADO, F., & Alonso, J. (2018). Centro de Alto Rendimiento para el fútbol, en Villa el Salvador para el Club Centro Deportivo Municipal.
- MICMAC – Método actualizado por © Michel Godet. Aplicativo gratuito financiado por el Círculo de Acción Prospectiva (CAP prospectiva) y 3IE EPITA.
- MIKLOS, T., & Tello, M. (2007). Planeación prospectiva y estratégica. Documento procedente del V Encuentro de Estudios Prospectivos.
- MOJICA, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122-131.

- MORÓN, A., Rincón, M. C., Santana, Y., Pirona, M., Asdrúbal, C., & García, J. D. (2005). Análisis prospectivo de la educación odontológica en la Facultad de Odontología de la Universidad del Zulia. *Ciencia Odontológica*, 2(1), 7-16.
- RODRÍGUEZ, H. A. R., & Rojas, M. N. M. (2006). La importancia de la prospectiva en la sociedad. *Universidad & Empresa*, 5(10), 257-270
- RUPNIK, E., Daakir, M. y Deseilligny, MP (2017). MicMac: una solución gratuita de código abierto para fotogrametría. *Datos geoespaciales abiertos, software y estándares*, 2 (1), 14.
- TALANCÓN, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.