

**Plan prospectivo estratégico de la escuela de formación deportiva y artística del colegio
la presentación de Bucaramanga 2022-2027**

**Cristhian Camilo Salazar Bayona, María Alejandra Villamizar Fernández y Diego
Fernando Álvarez Villafrade**

Trabajo de grado para optar el título de especialista en administración deportiva

Director

Darío Sierra Arias

Magister en Gestión de Marketing

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias De La Salud

Especialización en Administración Deportiva

2023

Tabla de contenido

Introducción	13
1. Plan Prospectivo Estratégico de la escuela de formación deportiva y artística del Colegio la Presentación de Bucaramanga 2022-2027	15
1.1. Objetivos	15
1.1.1. Objetivo general.....	15
1.1.2. Objetivos específicos	15
2. Marco teórico	16
2.1. Planeación estratégica.....	16
2.2. Origen de la prospectiva	17
2.3. Concepto de prospectiva	19
2.4. Objetivos de la prospectiva estratégica.....	22
2.5. Características de la prospectiva estratégica.....	22
2.6. Herramientas prospectivas	23
2.6.1. Matriz DOFA	23
2.6.2. Árbol de competencias.....	23
2.6.3. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	24
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	25
2.6.4. Factores de cambio exógeno, entorno estratégico (PESTEL)	26
2.6.5. La matriz interna y externa	27
2.6.6. Matriz PEYEA	28
2.6.7. Matriz de planeación estratégica Cuantitativa	29
2.6.8. Software MICMAC	30

2.6.9. Software SMIC	30
2.6.10. Matriz RICE	31
3. Reseña histórica	32
3.1. Marie Poussepin.....	32
3.2. Reseña histórica del colegio de la Presentación	34
4. Planeación estratégica.....	36
4.1. Definición del sistema.....	36
4.1.1. Misión	36
4.1.2. Visión.....	37
4.1.3. Filosofía	39
4.1.4. Competencias esenciales.....	41
4.1.5. Matriz de macro segmentación	41
4.1.6. Postura ética.....	42
4.2. Análisis Interno	43
4.2.1. Árbol de competencias.....	43
4.2.2. Evaluación de factores internos y análisis del resultado (MEFI)	49
4.2.3. Análisis tendencial de variables endógenas.....	50
4.3. Análisis del sector.....	54
4.3.1 Secretaria de educación – Estudiantes.	54
4.3.2. Ministerio de educación - Colegios	55
4.3.3. Deporte.....	56
4.3. PESTEL	57

4.4. Evaluación de factores externos (MEFE)	60
Postura estratégica de la organización	62
4.5. Matriz Interna-Externa.....	62
4.6 Matriz PEYEA	63
4.7 Matriz de planeación estratégica (MPEC)	65
5. Capítulo de prospectiva.....	69
5.1 Planteamiento del problema.....	69
5.2 Análisis estructural.....	70
5.2.1 Listado de variables	70
5.2.2 Software MICMAC	71
5.2.3 Características de la matriz	72
5.2.4 Plano de influencias directas.....	72
5.2.5 Plano de influencias indirectas.....	73
5.2.6 Plano de Desplazamientos	74
5.2.7 Listado de variables estratégicas.....	74
5.3 Diseño y construcción de escenarios	75
5.3.1 Software SMIC	75
5.3.2 Perfil de expertos	76
5.3.3 Análisis de probabilidades simples.....	78
5.3.4 Experto Cristhian Salazar	78
5.3.5 Experto María Villamizar	78
5.3.6 Experto Diego Villafrade.....	79
5.3.7 Experto Oscar Espitia	79

5.3.8 Experto Harold Cardona	80
5.4 Histograma de escenarios por experto	80
5.5 Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario alternativo.	89
5.6 Construcción de escenario apuesta	91
5.6.1 Matriz RICE y Matriz IGO por variable estrategica.....	91
5.7 Arbol de pertinencias	103
5.8 Tablero de control	106
6. Conclusiones	108
7. Recomendaciones	110
Referencias.....	111

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Visión mega y planeación estratégica</i>	37
Tabla 2. <i>Análisis de la visión</i>	38
Tabla 3. <i>Filosofía de la empresa</i>	39
Tabla 4. <i>Filosofía de la empresa (continuación)</i>	40
Tabla 5. <i>Competencias esenciales de la empresa</i>	41
Tabla 6. <i>Árbol de competencias</i>	44
Tabla 7. <i>Árbol de competencias (continuación)</i>	45
Tabla 8. <i>Árbol de competencias. (continuación)</i>	46
Tabla 9. <i>Árbol de competencias. (continuación)</i>	47
Tabla 10. <i>Árbol de competencias. (continuación)</i>	48
Tabla 11. <i>Matriz de evaluación de factores internos mefi</i>	49
Tabla 12. <i>Matriz de evaluación de factores internos mefi (continuación)</i>	50
Tabla 13. <i>Análisis tendencial de variables endógenas</i>	50
Tabla 14. <i>Análisis tendencial de variables endógenas (continuación)</i>	51
Tabla 15. <i>Análisis tendencial de variables endógenas (continuación)</i>	52
Tabla 16. <i>Análisis tendencial de variables endógenas (continuación)</i>	53
Tabla 17. <i>Análisis tendencial de variables endógenas (continuación)</i>	54
Tabla 18. <i>Pestel</i>	57

Tabla 19. <i>Pestel (continuación)</i>	58
Tabla 20. <i>Pestel (continuación)</i>	59
Tabla 21. <i>Evaluación de factores externos mefe.</i>	60
Tabla 22. <i>Evaluación de factores externos mefe. (continuación)</i>	61
Tabla 23. <i>Peyea</i>	63
Tabla 24. <i>Mpec.</i>	65
Tabla 25. <i>Mpec. (continuación)</i>	66
Tabla 26. <i>Mpec. (continuación)</i>	67
Tabla 27. <i>Mpec. (continuación)</i>	68
Tabla 28. <i>Variables analizadas con el software micmac.</i>	70
Tabla 29. <i>Variables analizadas con el software micmac. (continuación)</i>	71
Tabla 30. <i>Características de la matriz</i>	72
Tabla 31. <i>Lista de hipótesis.</i>	75
Tabla 32. <i>Lista de hipótesis. (continuación)</i>	76
Tabla 33. <i>Expertos calificadores smic</i>	77
Tabla 34. <i>Escenario optimista</i>	89
Tabla 35. <i>Escenario pesimista</i>	89
Tabla 36. <i>Escenario más probable (alternativo #1)</i>	90
Tabla 37. <i>Escenario alternativo #2</i>	90

Tabla 38. <i>Análisis rice e igo para objetivo estratégico disciplinas deportivas</i>	91
Tabla 39. <i>Análisis rice e igo para objetivo estratégico contratación de personal</i>	93
Tabla 40. <i>Análisis rice e igo para objetivo estratégico docentes de extracurriculares...</i>	95
Tabla 41. <i>Análisis rice e igo para objetivo estratégico publicidad</i>	97
Tabla 42. <i>Análisis rice e igo para objetivo estratégico escenarios deportivos</i>	99
Tabla 43. <i>Análisis rice e igo para objetivo estratégico contrataciones.....</i>	101
Tabla 44. <i>Árbol de pertinencias</i>	103
Tabla 45. <i>Árbol de pertinencias (continuación)</i>	104
Tabla 46. <i>Árbol de pertinencias (continuación)</i>	105
Tabla 47. <i>Tablero de control – puesta en marcha – seguimiento.....</i>	106
Tabla 48. <i>Tablero de control – puesta en marcha – seguimiento (continuación)</i>	107

Lista de figuras

Figura 1. Matriz de macrosegmentación.....	41
Figura 2. Matriz de factores internos – externos	62
Figura 3. Representación gráfica matriz PEYEA	64
Figura 4. Matriz de evaluación (MDI), MICMAC.	71
Figura 5. Plano de influencias directas.	72
Figura 6. Plano de influencias indirectas.	73
Figura 7. Plano de desplazamientos.....	74
Figura 8. Evaluación de probabilidades simples Cristhian Salazar	78
Figura 9. Evaluación de probabilidades simples Maria Villamizar	79
Figura 10. Evaluación de probabilidades simples Diego Villafrade	79
Figura 11. Evaluación de probabilidades simples Oscar Espitia	79
Figura 12. Evaluación de probabilidades simples Harold Cardona.....	80
Figura 13. Histograma de probabilidades por experto Cristhian Salazar	81
Figura 14. Histograma de probabilidades por experto Maria Villamizar	81
Figura 15. Histograma de probabilidades por experto Diego Villafrad	83
Figura 16. Histograma de probabilidades por experto Oscar Espitia	83
Figura 17. Histograma de probabilidades por experto Harold Cardona.....	85
Figura 18. Histograma de probabilidades de expertos.....	86

Figura 19. Escenarios bajo forma de matriz	87
Figura 20. Escenarios bajo forma de matriz (continuación).....	88
Figura 21. Análisis IGO Disciplinas deportivas	92
Figura 22. Análisis IGO Contratación de personal.....	94
Figura 23. Análisis IGO Docentes de extracurriculares	96
Figura 24. Análisis IGO Publicidad.....	98
Figura 25. Análisis IGO Escenarios deportivos.....	100
Figura 26. Análisis IGO Contrataciones.....	102

Resumen

La Escuela de Formación Deportiva y Artística del Colegio de la Presentación surge como un servicio para los estudiantes en la jornada complementaria, una alternativa para el desarrollo de habilidades y talentos fuera del ámbito académico, ofreciendo algunas disciplinas individuales y colectivas del deporte, la música y el arte

El proyecto nombrado como “Plan Prospectivo Estratégico de la escuela de formación deportiva y artística del colegio la Presentación” tiene como objetivo realizar de un diagnóstico organizacional buscando identificar variables internas y externas que afecta el funcionamiento del programa, las variables estratégicas que afectan el reto estratégico y la formulación de las diferentes opciones de futuro a las cuales puede estar sometido la institución en horizontes de tiempo preestablecidos.

Para ello se elaboró la planeación estratégica en la que se desarrolló el análisis interno, externo, del sector, del macroentorno, de la postura estratégica de la organización con la respectiva formulación de la estrategia, además se desarrolló la planeación prospectiva con el respectivo análisis del estructural, diseño y construcción de los escenarios y la construcción del escenario apuesta.

Palabras clave: administración, estratégica, escuela, planeación, prospectiva

Abstract

The Sports and Artistic Training School of the Presentation School emerges as a service for students in the complementary day, an alternative for the development of skills and talents outside the academic field, offering some individual and collective disciplines of sports, music and the art. The project named as "Strategic Prospective Plan of the sports and artistic training school of the Presentation School" aims to carry out an organizational diagnosis seeking to identify internal and external variables that affect the operation of the program, the strategic variables that affect the strategic challenge and the formulation of the different future options to which the institution may be subject in pre-established time horizons.

For this, the strategic planning was developed in which the internal, external, sector, macro-environment, strategic position analysis of the organization with the respective formulation of the strategy was developed, in addition, the prospective planning was developed with the respective analysis of the structural, design and construction of the stages and the construction of the bet stage.

Keywords: administration, strategic, school, planning, prospective

Introducción

El Colegio de la Presentación de Bucaramanga a lo largo de su trayectoria se ha caracterizado por ser uno de los mejores colegios de la región debido a los diferentes reconocimientos académicos además de la enseñanza de valores como la piedad, sencillez y trabajo a todos sus estudiantes. La institución cuenta con diferentes líneas de desarrollo para todos sus alumnos en el ámbito académico, investigativo, tecnológico y deportivo con el fin de formar personas integrales para la vida.

La Escuela de Formación Deportiva y Artística del Colegio de la Presentación surge como un servicio para los estudiantes en la jornada complementaria, una alternativa para el desarrollo de habilidades y talentos fuera del ámbito académico, ofreciendo algunas disciplinas individuales y colectivas del deporte, la música y el arte

En el presente trabajo se trabaja sobre la misión y visión del colegio y se tiene como ejercicio académico la creación de la misión y visión de la escuela de deportes debido a que aún no está institucionalizada.

La planeación prospectiva permite a las organizaciones conocer cómo actuar ante los diferentes escenarios a futuro ya sean positivos o negativos, y por medio del uso de estrategias saber cómo aprovechar o solucionar dichos eventos, estando siempre al pendiente de sus competencias externas e internas, permitiendo mejorar de la mejor manera sus estrategias de mercado y recursos logrando el óptimo escenario posible para el programa lo que permitirá masificar la escuela de formación deportiva y artística, logrando aumentar el número de disciplinas deportivas impartidas por el programa, además que mejorará el desarrollo de los entrenamientos y poder obtener mejores resultados en las competencias para alcanzar un mayor reconocimiento a nivel departamental.

Este documento pretende explicar y aplicar los conocimientos adquiridos sobre planeación estrategia con el fin de realizar una proyección a la escuela de Formación Deportiva y Artística del Colegio de la Presentación de Bucaramanga 2022-2027 con el fin de lograr posicionarla en el mercado como una de las mejores escuelas de formación perteneciente a un colegio, impartido por profesionales del área, ofreciendo así gran variedad de deportes y artes.

1. Plan Prospectivo Estratégico de la escuela de formación deportiva y artística del Colegio la Presentación de Bucaramanga 2022-2027

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Diseñar un plan prospectivo estratégico para la Escuela de Formación deportiva y artística del colegio de la Presentación que permita la consolidación como la mejor área extracurricular de los colegios del área metropolitana entre los años 2022-2027

1.1.2. Objetivos específicos

Reconocer el sistema objeto de estudio (Colegio de la Presentación) así como su filosofía y su visión de largo plazo.

Realizar un diagnóstico organizacional con el fin del identificar variables internas y externas que afecta el funcionamiento del programa.

Reconocer la postura estratégica de la institución, así como su estrategia principal en concordancia con el reto estratégico formulado.

Identificar las variables estratégicas que afectan el reto estratégico y por ende el futuro de la institución.

Diseñar y formular las diferentes opciones de futuro a las cuales puede estar sometido la institución en horizontes de tiempo preestablecidos.

Formular un escenario apuesta con sus respectivas acciones e iniciativas con la premisa de construir el mejor futuro para la institución.

2. Marco teórico

2.1. Planeación estratégica

Chiavenato (1986) define la planeación como la función administrativa que establece con anterioridad los objetivos que se deben alcanzar y las estrategias que se deben utilizar para lograrlos, así mismo, menciona la planeación como “un modelo teórico para la acción futura”. De igual forma, menciona que la planeación es la primera función administrativa y una de las más importantes, entendiendo que por medio de esta etapa se proyectan y se crean las bases para que se puedan dar las demás funciones. (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019).

Así como lo menciona Steiner (2010), la planeación ha estado inmersa en los procesos administrativos a lo largo de la historia, teniendo gran importancia en diferentes países y culturas a lo largo del mundo. A mediados del siglo XX, el concepto de planeación se empezó a catalogar, encontrando en esta clasificación el término de planeación estratégica; siendo acogida por diferentes empresas a mediados de 1950, y empezó ser más utilizada a mediados de 1960. Desde esa época la planeación estratégica ha venido evolucionando, siendo utilizada por grandes y pequeñas empresas a lo largo del mundo.

El concepto de planeación estratégica se ha venido construyendo a lo largo del tiempo, teniendo como primeros referentes a Drucker, Dale, Koontz, O'Donnell, Terry, entre otros; basando su concepto en el diseño de estrategias e implícita relación con el planteamiento de los objetivos de la empresa. Por su parte, Fuentes y Luna (2011) la describen como "un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo". También se encuentra el concepto dado por Suarez y Altahona (2009)

que la definen como el proceso sistemático de la alta gerencia que tiene como objetivo la formulación de ventajas competitivas, buscando darle un rumbo estratégico a la empresa haciendo uso eficiente de los recursos con los que cuenta. (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019).

Galindo (2008) define la planeación estratégica como “los lineamientos generales de la planeación de la empresa”. Este proceso se realiza para establecer planes generales a mediano y a largo plazo, abarcando a toda la empresa, buscando determinar hacia dónde se quiere dirigir la organización. Así mismo, tener claro el proceso para obtener, utilizar y disponer de los medios que se necesitan para cumplir con la misión y la visión de la empresa.

2.2. Origen de la prospectiva

La escuela francesa de la prospectiva nace a finales de los años cincuenta, en el siglo XX, gracias a las colaboraciones teóricas de Gastón Berger y Belthrand de Jouvenel, Filósofos y pensadores, la cual se basa en la identificación de futuros posibles, escoger el más convenientes y construirlo desde el presente.

Michael Godet, en los años ochenta, visualiza la prospectiva a través de ejercicios académicos y con varias empresas. Durante los años noventa, creo LIPSOR (Laboratorio de investigación prospectiva y estratégica de las organizaciones) en el CNAM (conversatorio nacional de artes y oficios) cuyo objetivo era formar en el campo de la prospectiva a profesionales que apoyaran la construcción del futuro a través de la prospectiva en organizaciones privadas y públicas.

América Latina no estuvo alejada de esta corriente, gracias a la Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial (ONUDI), en 1998 se vienen implementando en Latinoamérica y el caribe, los respectivos programas nacionales de prospectiva en Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Uruguay, Ecuador, Chile y México, entre los que se destaca

Brasil por lograr estudios de prospectiva a nivel de político y al logro de un consenso de Estado-Academia-Sector privado-sindicato. Las cadenas productivas que se priorizaron en Brasil fueron construcción civil, textiles y confecciones, madera, muebles y plásticos.

Pero la prospectiva no ha sido utilizada solo por los gobiernos. Es en el campo empresarial ha tenido un impacto significativo a lo largo de las tres últimas décadas. La primera empresa multinacional que empleó una de las metodologías de prospectiva, el planeamiento por escenarios fue la petrolera Royal Shell, en 1968. Antes de ella, la Shell solo aplicaba métodos de pronóstico, lo cual les era imposible identificar e interpretar eventos cruciales para su industria, como el ocurrido en octubre de 1973 en el Medio Oriente, y que luego fue conocido como “la crisis del petróleo de 1973”. Al probar las técnicas de prospectiva, la Shell pudo vislumbrar dicho escenario, tan poco deseable, y proponer planes contingentes que fueron empleados en el momento adecuado. Según Ortega (1998), “La prospectiva ha tenido un impacto significativo en el campo empresarial en las últimas tres décadas. La primera empresa multinacional que empleó una de las metodologías prospectivas, el pensamiento por escenarios fue la petrolera Royal Shell en 1968”

Actualmente, la mayoría de las grandes empresas internacionales, desde las automotrices hasta las líderes de las microelectrónicas y las telecomunicaciones, así como bancos de inversión y trading compañías, emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones.

En Colombia la aplicación de la prospectiva se ha venido desarrollando de forma activa a lo largo de la última década, gracias al trabajo duro de los prospectivistas Francisco José Mojica y Javier Medina, y durante los últimos años, por idea de jóvenes prospectivistas discípulos de estos maestros. En la actualidad se vienen desarrollando múltiples ejercicios prospectivos en el ámbito

de los gobiernos central, departamental y municipal; así mismo, se realizan estudios prospectivos en organizaciones, universidades y en los diferentes sectores económicos del país.

Otros factores de éxito han sido la visibilidad y la divulgación de estos ejercicios prospectivos a través de diferentes congresos, seminarios y foros de prospectiva, en gran parte desarrollados por las universidades líderes en el tema de prospectiva, tales como: la Universidad Externado de Colombia, La Universidad del Valle y La Universidad Nacional Abierta y a Distancia; esta última organiza cada año un congreso internacional donde se presentan los resultados de investigaciones, estudios, ejercicios y experiencias exitosas de prospectiva en el mundo entero.

2.3. Concepto de prospectiva

Considerado como el padre de la prospectiva, Gastón Berger (1967) define este concepto como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” haciendo referencia a que “los eventos futuros serán el resultado de decisiones del presente”, pero Jouvenel (1967) añade que la prospectiva es “el arte de la conjetura” haciendo énfasis que “se puede concebir como una realización múltiple” o futuros posibles que se denominan "Futuribles", arrojando la conclusión que no se debe considerar un futuro único cuando pueden existir muchos más. (Darío, C. C. A, et al., 2019).

Merello (como se citó en Uranga, 2007), sostiene que la prospectiva es “Primero un acto de imaginación selectiva y creadora de un polo deseado, luego una reflexión sobre la problemática presente (para confrontarla con la deseada) y por último una articulación ensambladora de las pulsiones individuales para lograr el futuro deseable” (p. 14). Permitiendo resaltar que para la prospectiva se debe tener una visión previa de lo deseado y en base a esto desarrollarla con el fin de hacerlo realidad.

Balbi (2008) define la prospectiva como la disciplina que ha logrado convertirse en la herramienta clave para la construcción del futuro deseado y posible; en particular, sus últimos desarrollos, que arriban a la llamada, prospectiva estratégica, que constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management moderno.

Gil (2005) concibe la prospectiva de dos formas: como una “disciplina intelectual” o como una “indisciplina intelectual” que toma la forma de una “reflexión para iluminar la acción del presente con la luz de los futuros posibles”, en palabras del francés Godet (1993). Esta disciplina propone analizar las posibles evoluciones de una organización o territorio o parte de él en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que estos tiene con sus entornos endógenos y exógenos, para así elegir su mejor alternativa de futuro posible, a través de un ejercicio colectivo donde convergen todas las voluntades de los actores relacionados con dicha organización o territorio, como una herramienta de construcción social del futuro que motiva y permite la generación de una cultura “anticipatoria”.

Ben Martin (1995) describe la prospectiva como “El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales”.

La prospectiva es sin duda una previsión (proactiva y proactiva) que permite pensar e imaginar las acciones que se deben tomar ahora en consecuencia a los posibles futuros, se debe tener en cuenta que estar preparado para los cambios previstos no impide se puede actuar para provocar los cambios que se desean: la previsión puede convertirse en acción, solo si los actores son capaces de incorporar la previsión en la acción. (Jouvenel, B. D., 1967)

Se define como una herramienta de apoyo a la estrategia y de observación del entorno a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos aspectos que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro. Actualmente se han desarrollado varios campos de aplicación de la prospectiva, entre los que destacan:

- *Prospectiva territorial:* se desarrolla en la organización de un territorio, sus recursos y su gente, para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana.
- *Prospectiva urbana:* se utiliza en las organizaciones de áreas urbanas, sus recursos, su gente y sus áreas satélites, para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana.
- *Prospectiva de seguridad:* se utiliza en el análisis de los riesgos y de las oportunidades en seguridad física, ambiental, industrial y del trabajo, frente a situaciones normales, excepcionales o de crisis. En Colombia se ha desarrollado ampliamente este tema en las Fuerzas Miliare y en la Policía Nacional.
- *Prospectiva organizacional:* es la que se encarga del estudio de futuro de las diferentes organizaciones y pretende darles respuesta a preguntas como ¿Cual deberá ser la organización, misión, tareas y competencias de mi organización en el año X?
- *Prospectiva Competitiva:* se aplica a la organización y la puesta en marcha de sistemas integrados de producción, servicios, exportación, negocios, (clúster, cadenas, consorcios), etc.
- *Prospectiva científica, tecnológica y de innovación:* Diseños de políticas, estrategias y programas para lograr la Innovación y Desarrollo (I&D) en Ciencias y Tecnología

(C&T) y las innovaciones necesarias para el desarrollo sustentable de regiones, ciudades y sectores.

Mera (2010) adiciona dos aplicaciones directas de la prospectiva estratégica al planteamiento del profesor Eduardo Balbi:

- *Prospectiva Social:* se aplica en la construcción de escenarios alternativos para la solución de problemáticas sociales como la exclusión social, la inequidad, la solidaridad, el emprendimiento social solidario, la economía social y la residencia.
- *Prospectiva comunitaria:* promueve la construcción comunitaria del futuro en los ámbitos sociales, comunitarios y organizacionales, con el fin de fortalecer la toma de decisiones, disminuir el costo social y mejorar la calidad humana en el planeta.

2.4. Objetivos de la prospectiva estratégica

- Construir escenarios alternativos de futuro.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo plazo.
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el futuro deseado.
- Proporcionar impulsos para la acción.

2.5. Características de la prospectiva estratégica

- Trabaja con una perspectiva sistémica, holística y compleja.
- Es interdisciplinaria.
- Se requieren creatividad e imaginación para crear algo nuevo y valioso.
- Es participativa; busca alcanzar consensos, involucrar a los actores, buscar compromisos.
- Es un proceso sistemático y continuado en el tiempo.

- Hay preminencia del proceso sobre el producto.
- Asume que todas las variables están relacionadas de forma dinámica entre ellas, y Considera que el futuro se puede moldear desde el presente.
- Integra parámetros cualitativos, tales como el comportamiento de los actores.
- Su finalidad es constructora, está orientada a la acción.

2.6. Herramientas prospectivas

2.6.1. Matriz DOFA

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el **acrónimo** de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, **posición** y **dirección** de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

2.6.2. Árbol de competencias

De acuerdo con Godet y Durance (2011), el objetivo de incluir un árbol de competencias dentro de un estudio prospectivo “es obtener una radiografía de la organización, para poder considerar sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas”.

En sus orígenes, este era destinado a la reflexión estratégica de las empresas japonesas, donde se trataba de analizar y evaluar sus cualidades tecnológicas, industriales y comerciales.

Según Gándara, et ál., (2014, cap. 5), su estructura se desarrolla de la siguiente manera:

- Raíces, donde se encuentran las competencias técnicas el saber hacer de la organización.
- Tronco, se visualizan las capacidades de implementación, procesos.

- Ramas, se muestra las líneas de producto y los mercados.

2.6.3. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Esta matriz de evaluación se concentra en analizar los factores internos de las organizaciones.

Es un instrumento que nos permite realizar una evaluación interna de la Dependencia o Entidad, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto, evaluando las Fortalezas y Debilidades más relevantes para formular estrategias capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos ejecutados (Contraloría Puebla, 2019).

Para la realización de la MEFI se debe llevar a cabo el siguiente orden:

A. Determinar las Fortalezas y Debilidades más importantes establecidas en el Árbol de competencias de la Dependencia o Entidad, eligiendo como mínima una y máximo cinco de cada criterio.

B. Asignar valores a cada factor que vayan de 0,0 (no importante) a 0,9 (absolutamente importante), de tal manera que la sumatoria de todos los valores sea igual a 1,0.

C. Asignar calificaciones en el apartado “Clasificación” según el factor que represente:

- Muy débil (calificación 1).
- Débil (calificación 2).
- Fuerte (calificación 3).
- Muy fuerte (calificación 4).

D. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para determinar una calificación ponderada de cada variable.

E. Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.

2.6.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los factores externos, a través de las Oportunidades y Amenazas más importantes de la Dependencia o Entidad, que puedan influir en su crecimiento y expansión. Dicha evaluación se realiza a través de un sistema de ponderaciones, comparando la información y situaciones que influyen en las metas y objetivos de la Dependencia o Entidad (Contraloría Puebla, 2019).

Esta matriz se centra en las variables externas que puedan afectar la organización, por eso es importante analizar todos los contextos que rodean la empresa, identificando oportunidades y amenazas, está ligada con los sectores, organizaciones o mercados externos en los que la empresa no tiene radio de acción.

Para la elaboración de la MEFE se sigue el siguiente procedimiento:

A. Determinar las Oportunidades y Amenazas más importantes establecidas en el PESTEL de la Dependencia o Entidad, eligiendo como mínima una y máximo cinco de cada criterio.

B. Asignar valores a cada factor que vayan de 0,0 (baja importancia) a 0,09 (muy importante), de tal manera que la sumatoria de todos los valores sea igual a 1,0.

C. Asignar calificaciones en el apartado “Clasificación” a cada factor con base al siguiente orden de importancia:

- 1) Una respuesta mala
- 2) Una respuesta media
- 3) Una respuesta superior a la media
- 4) Una respuesta superior

D. Se multiplica el peso de cada factor por su valor correspondiente para determinar la calificación ponderada de cada variable.

E. Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.

2.6.5. Factores de cambio exógeno, entorno estratégico (PESTEL)

“Es una metodología empleada para revisar el entorno general, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martínez y otro, 2012, p. 34), donde “las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad” (Martínez, et ál., 2012, p. 34).

En este sentido el Colegio de la Presentación debe tener en cuenta aspectos como el ministerio de educación, los recursos tecnológicos, las tarifas académicas y la población católica,

Según Parada (2013), para realizar este análisis se debe tener en cuenta las siguientes variables:

Políticos. Aquellos factores asociados a la clase político que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro.

Económicos. Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia.

Socioculturales. En este caso, lo que nos interesa reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y como están cambiando (porque seguro que están cambiando). Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos, entre otros.

Tecnológicos. Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa. Nos interesa la reflexión sobre como las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la

sociedad en un futuro próximo. Sobre todo, es interesante el estudio de aquellos factores que más nos pueden afectar.

Ecológicos. Estos factores pueden parecer que a priori solo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad es todo lo contrario. Nos interesa estar al tanto no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento.

Legales. Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa. Por supuesto, si estamos inmersos en un negocio internacional, nos interesará estudiar los aspectos legales tanto del país de origen como de destino.

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, estaremos intentando comprender que va a pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a nuestro favor (Parada, 2013).

2.6.6. La matriz interna y externa

La matriz IE es un esquema de nueve cuadrantes que permite identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos y externos que influyen sobre la misma. Toma como fuente de información los resultados expresados en la matriz MEFE y MEFI en la columna de valor ponderado total, los cuales al ser cruzados generan una ubicación en una de las casillas de la matriz (Castillo, et ál., 2018, p. 51).

Los cruces que se generan entre los factores externos e internos son el punto de partida para generar estrategias que apunten a potenciar fortalezas, materializar oportunidades, mantener

en línea las amenazas y disminuir las debilidades, todo esto permite estar mejor preparados para los posibles futuros.

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Primero, la prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de crecer y edificar. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de mantener y conservar; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desechar. Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella.

2.6.7. Matriz PEYEA

Es un instrumento importante que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (Fuerzas Financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización (Orozco, 2011).

Este instrumento permite a las empresas tomar mejores decisiones teniendo en cuenta variables externas e internas, de tal forma que apunten a la competitividad en el mercado y a la mejora del servicio prestado.

Para la elaboración de la matriz, según Orozco (2011), se siguen los siguientes pasos:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

5. Sumar las dos calificaciones del eje “x” y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje “y” y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto “xy”.

6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

2.6.8. Matriz de planeación estratégica Cuantitativa

La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto internos como externos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, la MPEC requiere un criterio acertado (David, 2003).

Desde el punto de vista conceptual la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxitos

críticos externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno (David, 2003).

2.6.9. *Software MICMAC*

El software MICMAC es una herramienta “para organizar una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos, partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, determinará las principales variables influyentes y dependientes” (Vilchis, et ál., 2020). Así se puede garantizar el procesamiento y análisis objetivo de la información suministrada, manteniendo al margen las decisiones que se basan solamente en percepciones y subjetividades, lo cual, implicaría un riesgo en las valoraciones de contexto, para las organizaciones, debido al suministro de elementos constitutivos viciados.

Según Vilchis y otros (2020), este software tiene tres etapas:

1. Identificación de variables
2. Describir las relaciones existentes entre las variables
3. Identificar las variables estratégicas.

Esto demuestra el riguroso proceso que se debe cumplir, el cual genera confiabilidad en la toma de decisiones de aquellas organizaciones que utilicen este software como herramienta, gracias a la identificación de distintas variables en los procesos organizacionales y en las variables estratégicas que se establezcan.

2.6.10. *Software SMIC*

Este software se encamina a la “construcción de escenarios futuribles y desarrollo de principales hipótesis según probabilidad de ocurrencia de cada escenario” (Quinteros y otro, s.f.,

p. 2). Su significado es Sistemas de Matrices de Impactos Cruzados, y tiene en cuenta todos los posibles escenarios de acuerdo con las combinaciones que se pueden establecer con las hipótesis disponibles, definiendo así, los escenarios de prospectiva (Armijos, 2016, p. 167).

Según Armijos (2016), “una vez ingresada la información el programa aplica tres matrices” (p. 167):

- Probabilidades simples
- Probabilidades condicionales, si realización
- Probabilidades condicionales, de no realización.

Los escenarios más importantes, según las probabilidades de ocurrencia, se dividen en dos grupos. El primero los escenarios probables, que son establecidos de acuerdo aquellas probabilidades acumuladas hasta el 80% y el segundo grupo los escenarios improbables, en este caso se eligen los que obtengan el 20% faltante (Armijos, 2016, p. 167). Aquí se visualiza una manera rápida y eficaz de asumir los escenarios más probables y deseables, según las necesidades de las organizaciones; a su vez, se dejan a un lado los escenarios menos probables y poco deseables para las empresas.

2.6.11. Matriz RICE

Esta herramienta creada por René Mauborgne y W. Chan Kim tiene el propósito de diferenciarnos de la competencia y encontrar los espacios en el mercado, así mismo permite “reconstruir los elementos de valor para el comprador dentro de la construcción de una nueva curva de valor” con el fin de generar productos competitivos con el sello característico de la organización y a un bajo costo” (Chan y Mauborgne, 2005, p. 41).

Ahora bien, Chan y Mauborgne (2005) plantean una estructura de cuatro acciones reducir, crear, incrementar y eliminar. En esta matriz se pretende responder a los interrogantes y tomar las

acciones oportunas para abrirnos paso y consolidarnos en el mercado, gracias a las ventajas competitivas que puede ofrecer la empresa u organización. Ahora bien, hay que ser precavidos en la oferta de productos o servicios y no dejarse arrastrar por la competencia, al momento de reducir hay que “determinar si se ha exagerado en la dimensión de los productos o servicios como consecuencia de la carrera por alcanzar y sobre pasar a la competencia” (Chan y Mauborgne, 2005, p. 41).

Por último, para incrementar se debe “descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes” (Chan y Mauborgne, 2005, p. 41). Así, se logra entonces responder la última pregunta, la cual pretende explorar nuevas fuentes de valor para los clientes, y generar demanda de productos o servicios anteriormente ausente. Esto tiene implicaciones en las estrategias de precios aplicados por una empresa o industria. (Chan y Mauborgne, 2005, p. 41).

3. Reseña histórica

3.6. Marie Poussepin

Marie Pousepin, nace el 14 de octubre de 1953 en Dourdan- Francia. Población cercana a Paris. Los padres de Marie, Claude Poussepin y Julienne Fourier, forman un hogar con solidas convicciones cristianas que comparten con sus hijos. Marie la mayor de siete hermanos, todos murieron muy jóvenes exceptuando el más pequeño, Claude.

La Familia Poussepin se dedicaba a la fabricación artesanal de medias de seda, una industria floreciente donde cuenta con la colaboración de numerosos aprendices jóvenes que se forman en el oficio.

En 1684, Marie lleva toda la responsabilidad del taller, después de la muerte de sus padres, en ese momento Francia está pasando por varias transformaciones sociales y económicas. Como una mujer Empresaria, se adapta a los cambios, introduce maquinaria nueva a su fábrica y se convierte en pionera de la industria de la lana. Dejando a su hermano a cargo de toda la responsabilidad empresarial en 1661.

Desde muy joven, Marie era miembro activo de la cofradía de la caridad de su parroquia, ya liberada de sus obligaciones comerciales, se dedicó a las obras de caridad. Los últimos años del siglo XVII, no fueron fáciles para estas regiones ya que las epidemias eran abundantes, el hambre, número de enfermos y pobres aumentaban.

En 1662 el Padre Miespolié, dominico, visita Dourdan. Allí Marie Pousepin conoce la orden dominicana y comprende que es el camino que Dios le señala y decide formar parte de la Tercera Orden de Santo Domingo.

Hacia el año 1696 empieza la nueva etapa de su vida. Atraída por la miseria de las gentes va a Sainville, modesta aldea de La Beauce a 17 kilómetros de Dourdan y encuentra allí el campo propicio a sus deseos de humilde servicio para combatir la ignorancia, el abandono, las enfermedades y las carencias de toda clase. Alquila una casa de esa aldea y con tres jóvenes de Dourdan empieza por abrir una escuela, visita a los enfermos, concreta sus proyectos de organizar una Comunidad de la Tercera Orden para utilidad de la parroquia, instruir a la juventud y servir a los pobres enfermos.

Hace entrega generosa de sus bienes a la comunidad en la persona de una Novicia Noel Menard en un acta cuyos testigos son el Sr. Cura de Sainville y el Padre Francisco Mespolie, garante de su Proyecto. Diríamos que allí nace la primera hermana de la caridad dominicana apostólica. La intuición de Marie Poussepin es original. Quiere dar a la Iglesia del siglo XVII una

Comunidad nueva, dominicana por el espíritu y la estructura, y entregada a una Misión de Caridad por la práctica de "las obras de misericordia".

3.7. Reseña histórica del colegio de la Presentación

Las religiosas llegaron en 1898 a Bucaramanga y dieron sus primeros pasos como educadoras en la carrera 37 con calle 18, lo que hoy forma parte del Centro de la ciudad. Pero hacia 1944, pensando en un espacio para ellas, compraron el lote donde hoy está ubicado el colegio sobre la carrera 33 con calle 56. Aumento el número de alumnas y alumnos iba creciendo y a finales de 1951 e inicios de 1952 se inició la construcción de más salones. Dos años más tarde el colegio cede el terreno del Centro, y sin acabar salones, entre la obra negra “y sin más seguridades que el ‘Credo de los Doce Apóstoles’”, la comunidad se traslada a su nueva sede, donde permanece hace 131 años.

La Hermana María Cecilia Panqueva recibe la Dirección del colegio en el año de 1973 y se empeña en instaurar un nuevo concepto educativo en boga que más tarde se volverá exigencia de los padres de familia en los demás colegios de la ciudad. Será pionera en la "educación personalizada", como se conoce este modelo que pretende una mayor y cercana interrelación, entre el profesor y el estudiante. La innovación pedagógica se continúa con la Hermana Ligia de la Presentación, con resultados favorables en el desarrollo curricular que se va adaptando a las exigencias educativas. Una vez establecido el nuevo patrón de enseñanza muy de acuerdo con los cambios generacionales que sufre el mundo, le compete a la Hermana Mary Hernández Ortiz, reforzar la formación del profesorado. El nuevo esquema demanda del educador una mayor y permanente actualización en su materia, pero además un conocimiento más universal.

Consecuente con la gran responsabilidad que asume en el año de 1981 como nueva directora, la Hermana María Cecilia Torres Manrique demuestra la gran preocupación que siente por la juventud a su cargo e implementa el servicio médico y odontológico para los estudiantes. Este agregado considerado hoy como producto esencial del bienestar estudiantil en las instituciones modernas, fue en su época una innovación aplaudida por los padres de familia y los mismos usuarios del servicio. En la parte pedagógica se preocupó por integrar la "educación personalizada" como herencia, con el sistema CAFAN.

Un período que se distingue por el emprendimiento visionario que caracteriza la Congregación en el área educativa, le corresponde a la Hermana María Leonor Rincón Uribe. Su alegre personalidad no da tregua en los retos que enfrenta y como si presintiera truncada la acción en algún momento inesperado, plasma su recuerdo en tantas realizaciones que por años se exhibirán con orgullo. El coliseo; la nueva sede de la primaria; la inauguración de la nueva sede campestre "El Campanario"; la organización de las salas de informática; la remodelación de la sala tv press audiovisuales; la organización del equipo de pastoral y la reorganización curricular, dan fe del incansable afán por transmitir cuan profunda estuvo enquistada en ella la senda vocacional que eligió como trayecto de su estela vital.

Continúa su impulso la Hermana Fanny Araujo González, período durante el cual se construye e inaugura el patinódromo; se hace acreedor el colegio al Certificado de Calidad por sus altos estándares educativos y se introduce el "aprendizaje significativo", como innovación pedagógica.

La Hermana Yanira Carrillo Figueroa, haciendo honor a esa juventud de la que aún hace parte, arremete con la madurez de la experiencia pedagógica y el ímpetu propio de la lozanía que refleja su edad, dinamizando la investigación; aupando los deportes y haciendo reconocer el Club

Deportivo del colegio, anteINDERBU; manteniendo en el más alto nivel la "educación personalizada"; estableciendo por primera vez alianzas interinstitucionales con la Universidad Santo Tomás, la Universidad Northwood en Estados Unidos, el IDEI y la Alianza Colombo Francesa. En este inacabado período se celebraron los 20 años de la Coral; se da el mejor apoyo al grupo de Danzas del Colegio; se promociona el open House; se inaugura la Biblioteca Virtual Marie Posspain como un homenaje a la Madre fundadora; se estructuran las Aulas Virtuales; se gestiona el ambicioso proyecto de construcción al servicio de la ciudad, "131 años de Nuestra Historia" y se concibe la Institución como una "Obra en Pastoral". En el aspecto meramente educativo, se define el modelo pedagógico "Formación Humana Integral" y se impulsa la "Modificabilidad Estructural Cognitiva" y la formación de los docentes.

4. Planeación estratégica

4.6. Definición del sistema

4.6.5. Misión

El Colegio de La Presentación de Bucaramanga es una Institución Educativa, católica, privada, con un enfoque de educación personalizada en los niveles de preescolar, básica y media; orientada en la formación de personas íntegras, comprometidas con el sentido de la vida, la investigación y la responsabilidad social desde la óptica del Evangelio y los principios pedagógicos de Marie Poussepin. (Colegio la Presentación, s. f.)

Tabla 1. *Visión mega y planeación estratégica*

Defina su empresa de forma muy concreta.	Escuela de formación deportiva y artística del Colegio la Presentación.
¿Qué necesidades satisface?	Formación integral del estudiante (Como persona, ser humano, explotar el talento de cada uno deportivamente) Buen aprovechamiento del tiempo libre.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Ofreciendo las actividades deportivas, artísticas y complementarias de la parte académica como matemáticas y robótica.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	A los estudiantes del colegio la presentación directamente y a los padres de familia ya que se les ofrece un servicio complementario para que sus hijos sigan con la formación integral.
¿En dónde satisfacemos necesidades?	El colegio de la presentación.

Nota: Esta tabla muestra la visión mega y planeación estratégica.

Misión de la escuela de formación deportiva (elaboración propia)

La escuela de formación deportiva y artística del Colegio de la Presentación ofrece a los estudiantes de la institución diferentes actividades deportivas y artísticas complementarias fuera del horario académico en los escenarios deportivos del colegio con el fin de buscar el buen aprovechamiento del tiempo libre, el descubrimiento y fortalecimiento deportivo y artístico además del crecimiento integro como ser humano basado en los valores de la institucionales.

4.6.6. Visión

El Colegio de La Presentación de Bucaramanga hacia el año 2023, será reconocido por el crecimiento humano integral de sus estudiantes, desde prácticas pedagógicas en torno a competencias y desempeños como capacidades, habilidades de pensamiento y promotores de la investigación, integrados a un mundo pluricultural, con liderazgo transformacional de la sociedad.
(Colegio la Presentación, s. f.)

Tabla 2. Análisis de la visión

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Mejor proyección en los servicios deportivos, artísticos y académicos. Mayor alcance, no solo ofrecer este servicio a los estudiantes del colegio la presentación sino a externos.
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Deportivo: Porrismo, ultimate, atletismo, tenis. Académico: robótica, club matemático. Artístico: Teatro y pintura.
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	Ninguno.
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Como una empresa que forma en valores y principios basados en la filosofía institucional para nuestros deportistas y artistas. Una empresa fuerte en el servicio complementario que da continuidad a la formación integral del estudiante.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Como un equipo organizado, que cumple sus obligaciones, da garantías laborales, estabilidad laboral.

Nota: esta tabla muestra el análisis de la visión.

Visión de la escuela de formación deportiva (elaboración propia)

La visión de la escuela de formación deportiva y artística para el año 2027 será reconocidos como la mejor empresa de actividades extracurriculares de Bucaramanga por la enseñanza de principios y formación integra de los estudiantes basados en los valores institucionales bajo la práctica de diferentes disciplinas deportivas individuales y colectivas, además de las disciplinas artísticas impartidas por un excelente equipo de profesionales en el área.

4.6.7. Filosofía

Tabla 3. *Filosofía de la empresa*

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	Singularidad: La institución se compromete a que la vida sea protegida en todas sus manifestaciones. Formación personalizante coeducativa: La educación personalizada busca fortalecer en los sujetos, las convicciones, actitudes y valores de manera que se sitúen en la sociedad con sentido crítico y compromiso. Principio de imparcialidad, legalidad y privacidad: Por el cual se garantiza a todas las personas que conforman la comunidad educativa del Colegio de La Presentación de Bucaramanga que, en cuanto a la aplicación del manual de convivencia, las directivas se atienen a la “norma de normas: constitución vigente”; a lo ordenado en la ley 115 general de educación y sus decretos reglamentarios, al código de infancia y adolescencia, a la ley 1620 y al decreto 1965/2013, de manera imparcial, garantizando el debido proceso. Principio de autonomía y responsabilidad: A través del cual se propicia la capacidad humana para hacerse cargo de la realidad personal, de la realidad histórica, social y la sostenibilidad de la “casa común”, es decir, para dar cuenta de sí, de sus acciones de manera libre, autónoma, comprometida y en justicia. Principio de participación, democracia, bien común y trascendencia: En armonía con la constitución política de Colombia (arts. 113 y 288) a los niños, niñas y adolescentes les asiste el derecho a participar en la toma de decisiones que tienen que ver con su formación como personas, así como, también a ser escuchados y a tener en cuenta sus propuestas cuando estas estén orientadas a la búsqueda del bien común, “Los valores del evangelio se constituyen en un espacio de vida fundamental en la formación integral de la persona y la comunidad que valora, cuida y defiende la vida y construye la justicia y la paz”. Principio de equidad: En la aplicación del manual de convivencia se deben tener en cuenta las diferencias sociales, biológicas, psicológicas de las personas según sexo, estilo de vida, etnia, rol familiar y social. Principio básico de prevención, y promoción de la salud frente a Covid-19. El autocuidado para promover el cuidado mutuo orientado al cumplimiento de las medidas de bioseguridad y todos los principios contenidos en los lineamientos establecidos en el Protocolo de Bioseguridad Institucional, el Plan de Alternancia y el manual de convivencia escolar.
--	---

Tabla 4. *Filosofía de la empresa (continuación)*

	La vida: Busca desarrollar el amor a la vida, fortalecer y sostener la unidad y armonía de la familia, lugar donde se origina la vida y se fragua el futuro de la humanidad. La familia: La Familia tiene la responsabilidad de la formación para la convivencia, la aceptación del otro, el respeto por la diferencia y la generación de relaciones intersubjetivas, éticas, equitativas, tolerantes, justa y pacífica. La responsabilidad: Orienta el ejercicio de la libertad en situaciones concretas que demandan reflexión, actitud crítica, contextualización problemática y previsión de las consecuencias de las decisiones tomadas. La verdad: en el contexto planteado se asume como elaboración humana permanente: individual, colectiva, histórica, cultural y social, que tiene a la realidad como insumo; en procura de una vida más auténtica, transparente y de mayor significado. El amor: la experiencia de protección, cuidado, compasión y solidaridad se genera como expresión de amistad, fraternidad, filiación y pertenencia al grupo, es decir, como experiencia “amorosa”; en este sentido dicha experiencia se compone de dimensiones biológicas (corporales, sexuales, emocionales).
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	Disciplina: La capacidad que tienen las personas para poner en práctica una serie de principios relativos. Respeto: es tener aprecio, reconocimiento o veneración por otra persona. Compromiso: es la capacidad de ser consciente de la importancia que tiene cumplir el desarrollo de su trabajo. Perseverancia: mantenerse contratante en algún aspecto propuesto o ya iniciado.

Nota: Esta tabla demuestra la filosofía de la empresa. Tomado de colegio la Presentación. (s. f.).

4.6.8. Competencias esenciales.

Tabla 5. Competencias esenciales de la empresa

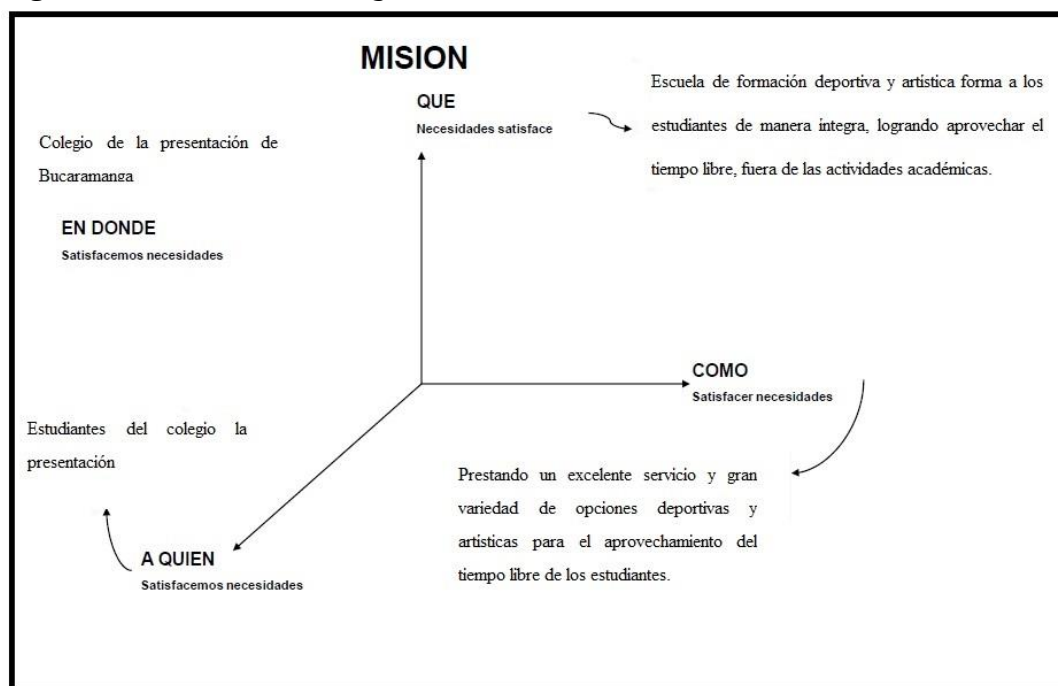
¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Porque es una empresa de tradición Santandereana, guiada de la mano de una identidad católica llamada congregación de las hermanas de la caridad dominicas de la presentación de la santísima Virgen, de vida apostólica y derecho pontificio, con 131 años de servicio a la comunidad santandereana.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Nuestra institución toma muy en serio la formación en valores y principios de cada uno de nuestros deportistas y artistas.
¿Porque nos escogen los clientes?	Porque somos un servicio de bases académicas y católicas fortalecidas nuevamente en valores y principios, además ofrecemos una jornada escolar complementaria con varios servicios que contribuyen a la formación integral del estudiante.

Nota: Esta tabla demuestra las competencias esenciales de la empresa. Tomado de colegio la Presentación. (s. f.).

4.6.9. Matriz de macro segmentación

Escuela de formación deportiva y artística forma a los estudiantes de manera íntegra, logrando aprovechar el tiempo libre, fuera de las actividades académicas.

Figura 1. Matriz de macrosegmentación.



Nota: Figura de representación gráfica de la matriz de macrosegmentación.

4.6.10. Postura ética.

El Colegio de La Presentación de Bucaramanga, asume los principios de ética del cuidado como el eje de todas las acciones y actuaciones de la comunidad educativa. El cuidado es un deber de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y en especial del estudiantado. La filosofía que caracteriza el deber ser de la familia Presentación está en el servicio, el cuidado y la protección hacia sí mismo, el otro y el planeta. Es el estandarte para enaltecer la dignidad humana y propiciar el respeto a los derechos humanos y a los contenidos de la Constitución política de Colombia. Es compromiso de cada uno de los miembros del Colegio asumir con conciencia, responsabilidad y eficacia los principios que emanan de la ética del cuidado y que se bosquejan en este manual de convivencia. Los mínimos éticos para las acciones en los diferentes contextos y escenarios de aprendizaje, socialización y cooperación han de estar enmarcados por los siguientes enfoques extractados y expresados así:

a. La ética del cuidado se basa en la comprensión del mundo como una red de relaciones en la que nos sentimos inmersos, y de donde surge un reconocimiento de la responsabilidad hacia los otros. El compromiso hacia los demás se entiende como una acción en forma de ayuda, una ayuda en forma de servicio, y un servicio en forma de caridad.

b. La ética del cuidado tiene que ver con situaciones reales, tan reales como las necesidades ajenas, el deseo de evitar el daño, la circunstancia de ser responsable del otro, tener que proteger y atender a alguien. La moralidad como compromiso deriva precisamente de la certeza de que el bienestar, e incluso la supervivencia, requieren algo más que autonomía y justicia: el reconocimiento y cumplimiento de derechos y deberes.

c. Las actuaciones que propician que el Colegio sea un territorio de convivencia y paz son el respeto a los derechos humanos, a la diferencia, la solución inteligente y pacífica, el cuidado

que converge hacia: el crecimiento del otro de sí mismo, hacia el reconocimiento, la paz, el progreso y la felicidad de cada componente de la comunidad educativa y del entorno. (Colegio la Presentación, s. f.)

4.7. Análisis Interno

4.7.5. Árbol de competencias

Dentro del diagnóstico interno realizado al Colegio de la Presentación y la escuela de formación deportiva y artística, se tuvo en cuenta el árbol de competencias el cual nos permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización en los campos del saber hacer, los procesos y los resultados de los mismos los cuales se evidencian a continuación

Tabla 6. *Árbol de competencias.*

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Variable
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Talento humano	Contratar personal de cada área.		Se realiza un buen proceso de selección para la contratación del personal de la institución.		Se cuenta con 1 rectora, 3 coordinadores, 47 docentes, 9 operativos y 9 docentes de extracurriculares		Contratación de personal
	En el colegio la presentación se evidencia la buena relación entre las directivas, profesores, personal de apoyo y servicio.		Se realizan actividades de integración para la promoción de trabajo en equipo entre el personal de la institución.		Se realiza una reunión semanal entre las directivas y profesores.	Se realiza solo una actividad de integración exclusiva del personal de trabajo.	Ambiente laboral
	Docentes con experiencia profesional.		Se contratan docentes con experiencia académica profesional y laboral de cada área.	Se realizan pocas capacitaciones de las áreas académicas para el aumento de conocimiento de los docentes.	El 100% de los docentes son profesionales en el área académica.		Experiencia profesional y laboral
Mercadeo	Experiencia en manejo de las redes sociales para la promoción y evidencias de las actividades académicas y deportivas		Se publican las diferentes actividades que se realizan en el colegio		Se manejan 2 redes sociales (Facebook e Instagram) y 1a página web oficial		Publicidad

Tabla 7. Árbol de competencias (continuación)

Administrativa		Open House es un evento donde se enseña el colegio y los diferentes espacios académicos, tecnológicos y deportivos con los que cuenta la institución	No se cuenta con un open house para la sección de primaria, bachillerato y padres de familia para que se dé a conocer los espacios institucionales servicios, metodología de la enseñanza y estrategias	No se cuenta con una alta participación de niños para las invitaciones al open house	Posicionamiento de marca
		El proceso de compra y venta de uniformes se realiza directamente en la tienda de la institución		El colegio cuenta con 1 tienda para la distribución de uniformes escolares	Tienda de uniforme escolar
Administrativa	La institución contrata a sus trabajadores por contratos a términos de ley	Contrataciones con prestaciones de ley con pago oportuno a la fecha establecida	Se realizan 60 contrataciones anuales.		Contrataciones
			El puesto de rectora puede rotar cada cierto periodo de tiempo a conveniencia por la comunidad de las hermanas de la presentación		Rotación de directiva
	El colegio tiene personal con experiencia para la jefatura de cada área	Cada jefe de área se encarga de la planeación, dirección y aplicación de los temas de los grados	El colegio cuenta con un jefe para cada área académica.		Jefes de áreas

Tabla 8. Árbol de competencias. (continuación)

Administrativa	El personal de trabajo de la institución cuenta con un horario laboral determinado			El personal docente y administrativo trabaja 10 horas diarias	Horario laboral
Tecnológica	El personal cuenta con conocimiento y experiencia adecuados para el uso de elementos tecnológicos	Uso de dispositivos tecnológicos para impartir los espacios académicos	Se ha generado mucha dependencia de los dispositivos electrónicos	Cada estudiante cuenta con una tablet para la realización de trabajos en clase y evaluaciones	Herramientas tecnológicas
	Se cuenta con un software donde se manejan todos los datos de los estudiantes, notas y plan de clases.			Software académico	
Escuela Deportiva	Inscripción abierta para todos los estudiantes para las diferentes disciplinas deportivas y artísticas.	La escuela deportiva cuenta con 7 deportes (3 de conjunto y 4 individuales) además 2 disciplinas artísticas.		Disciplinas deportivas y artísticas	

Tabla 9. Árbol de competencias. (continuación)

Escuela Deportiva			Se cuenta con 9 docentes para los deportes y disciplinas artísticas Patinaje, natación, taekwondo, fútbol, baloncesto, voleibol, gimnasia, danza y bandas musicales	Docentes extracurriculares
		La escuela deportiva y artística no debe pagar algún costo por la utilización de los escenarios deportivos.	1 coliseo, 1 cancha múltiple cubierta, 2 canchas múltiples, piscina, patinódromo, salón de danzas, bandas y teatro.	Escenarios deportivos
	No hay conocimiento en la compra de implementos y materiales deportivos para las disciplinas deportivas.	Compra de materiales deportivos nuevos y aptos para las prácticas para algunos deportes.	No se cuenta con un alto número equitativo de implementos deportivos para todas las disciplinas deportivas y artísticas.	Implementos deportivos
		Contratación por prestación de servicios lo que no asegura la estabilidad laboral.	El índice de despido o deserción no supera el 10% anual del total de la planta de docentes de deporte.	La contratación de los entrenadores depende si el número de estudiantes es mayor a 20 en cada disciplina.

Tabla 10. Árbol de competencias. (Continuación)

Escuela Deportiva	-	Se cobra las inscripciones anuales a cada deporte o actividad artística	Pago salarial de los docentes por medio de las inscripciones de los estudiantes	600.000 pesos valor de inscripción por cada estudiante y cada deporte	Disminución de 250 estudiantes en la cantidad de inscritos a los deportes en relación 2020 a 2022	Costo por inscripciones
					No se tiene ningún patrocinio para la adquisición de uniformes o material deportivo	Patrocinios
	La escuela deportiva tiene experiencia en la participación y realización de eventos deportivos de los niños y jóvenes en todas las categorías.			El 80% de los niños y jóvenes que integran el club participan en torneos.	Se realizan 2 torneos internos para la promoción y participación del deporte	Gestión competitiva

Nota: Esta tabla demuestra el árbol de competencias.

4.7.6. Evaluación de factores internos y análisis del resultado (MEFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) permite identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
1	Se realiza un correcto proceso de selección para la contratación del personal de la institución	0,07	4	0,28
2	En el colegio la presentación se evidencia la buena relación entre las directivas, profesores, personal de apoyo y servicio	0,05	3	0,15
3	El 100% de los docentes son profesionales en el área académica	0,08	4	0,32
4	El colegio cuenta con un jefe para cada área académica	0,04	3	0,12
5	Cada estudiante cuenta con una Tablet para la realización de trabajos en clase y evaluaciones	0,04	3	0,12
6	La escuela deportiva cuenta con 7 deportes (3 de conjunto y 4 individuales) además 2 disciplinas artísticas	0,06	4	0,24
7	La escuela deportiva y artística no debe pagar algún costo por la utilización de los escenarios deportivos	0,07	4	0,28
8	El índice de despido o deserción no supera el 10% anual del total de la planta de docentes	0,05	4	0,2
9	Se cobra las inscripciones anuales a cada deporte o actividad artística	0,04	3	0,12
10	La escuela deportiva motiva la participación en eventos deportivos de los niños y jóvenes en todas las categorías.	0,04	3	0,12
	Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	Se realizan pocas capacitaciones de las áreas académicas para el aumento de conocimiento de los docentes	0,04	2	0,08
2	No se cuenta con una alta participación de niños para las invitaciones al open house.	0,03	2	0,06
3	Se ha generado mucha dependencia de los dispositivos electrónicos	0,03	2	0,06
4	Disminución de 400 estudiantes matriculados en el colegio en relación 2021 a 2022	0,06	1	0,06
5	No se cuenta con un alto número equitativo de implementos deportivos para todas las disciplinas deportivas y artísticas	0,07	1	0,07
6	Contratación por prestación de servicios lo que no asegura la estabilidad laboral	0,06	1	0,06
7	La contratación de los entrenadores depende si el número de estudiantes es mayor a 20 en cada disciplina	0,06	1	0,06

Tabla 12. *Matriz de evaluación de factores internos MEFI (Continuación)*

8	Disminución de 250 estudiantes en la cantidad de inscritos a los deportes en relación 2020 a 2022	0,04	1	0,04
9	Falta de patrocinios para los uniformes y materiales deportivos	0,03	2	0,06
10	Se realizan 2 torneos internos para la promoción y participación del deporte	0,04	2	0,08
Total		1		2,58

Nota: Esta tabla demuestra los factores internos – Debilidades y Fortalezas- MEFI.

Las fortalezas y debilidades obtenidas en la matriz MEFI tienen como insumo principal la información que suministra el árbol de competencias. Según los resultados arrojados por la matriz, obteniendo un puntaje de 2,58, podemos apreciar que el Colegio de la Presentación es una organización estable a nivel interno, gracias principalmente al correcto proceso de selección docente, al nivel de estudio que estos poseen, al número de deportes y artes que ofrece la escuela de formación deportiva y artística. Por otra parte, en las debilidades si bien es cierto no se pueden ignorar, la mayoría de estas se podrían mitigar con estrategias innovadoras que pretendan actualizar los procesos en las áreas administrativa, talento humano, mercadeo y tecnológico.

4.2.3. *Análisis tendencial de variables endógenas*

Tabla 13. *Análisis tendencial de variables endógenas*

	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Talento humano	Contratar personal de cada área	Contratación de personal	Número de personal de trabajo	Solo se contaba con un profesor para cada materia	Se cuenta con dos profesores para cada materia en cada sección y cada área directiva y administrativa y extracurriculares	Contar con mínimo dos profesores para cada materia y dos docentes de extracurriculares
	Docentes con experiencia laboral	Experiencia profesional y laboral	Número de docentes con experiencia profesional y laboral	Se contrataban docentes técnicos o tecnólogos en el área	Se contrata el 100% de docentes con título profesional	Contratar el 75% de docentes con profundización posgradual en su área y con experiencia laboral certificada

Tabla 14. *Análisis tendencial de variables endógenas (Continuación)*

Talento humano	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Se realiza solo una actividad de integración exclusiva del personal de trabajo	Ambiente laboral	Número de actividades de integración	No se realizaban actividades de integración con el personal de trabajo	Se realiza una actividad de integración en el día del trabajador	Realizar mínimo 3 integraciones anuales con los trabajadores de la institución para aumentar el buen ambiente laboral
	Se realizan pocas capacitaciones de las áreas académicas para el aumento de conocimiento de los docentes	Capacitaciones	Numero de Capacitaciones	No se contaban con capacitaciones para los docentes	Se realiza una capacitación de seguridad en el trabajo	Realizar mínimo una capacitación semestral en cada área administrativa, académica y deportiva del colegio
Mercadeo	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Experiencia en manejo de las redes sociales para la promoción y evidencias de las actividades académicas y deportivas	Publicidad	Numero de publicaciones en redes sociales	No se publicaban las noticias y actividades de la institución	Se manejan dos redes sociales para la información de las noticias y actividades escolares	Contar con cuatro sociales para la información de las noticias y actividades escolares
	El proceso de compra y venta de uniformes se realiza directamente en la tienda de la institución	Tienda de uniforme escolar	Número de tiendas uniformes	Los uniformes eran comercializados en lugares externos a la institución	Hay una tienda para la comercialización de los uniformes para las actividades escolares	Tres tiendas del colegio para la comercialización de uniformes para las actividades deportivas y artísticas
	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	No se cuenta con un open house para la sección de primaria, bachillerato y padres de familia para que se dé a conocer los espacios institucionales servicios, metodología de la enseñanza y estrategias	Posicionamiento de marca	Número de open house	No se hacían actividades de promoción para el aumento de estudiantes para la institución	Se realiza un open house anual para estudiantes de preescolar para las matrículas escolares	Realizar 2 open house para niveles de primaria, bachillerato y padres de familia logrando mostrar la institución

Tabla 15. *Análisis tendencial de variables endógenas (Continuación)*

	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Administrativa	La institución contrata a sus trabajadores por contratos a términos de ley	Contrataciones	Tipo de contratos	Los contratos de todos los empleados eran por prestación de servicios	El 90% de los empleados cuentan con contrato con prestaciones de ley	El 100% de los empleados de la institución cuenten con contratos con prestaciones de ley
	El colegio cuenta con jefes de cada área	Jefes de área	Número de jefes de área	No había un jefe para el área académica	Se cuenta con un jefe para cada área académica	Contar con un jefe para cada área académica por sección escolar
	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	El personal docente y administrativo trabaja 10 horas diarias	Horario laboral	Número de horas trabajadas	Horario laboral no definido	10 horas laborales	8 horas de trabajo y pago de horas extra
	El puesto de rectora puede rotar cada cierto periodo de tiempo a conveniencia por la comunidad de las hermanas de la presentación	Rotación de directiva	tiempo de permanencia de rectora	el puesto de rectoría no tiene tiempo fijo de duración	el puesto de rectoría no tiene tiempo fijo de duración	Definir periodos de 4 años (extensibles) para el puesto de rectoría
Tecnológica	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Se cuenta con un software donde se manejan todos los datos de los estudiantes, notas y plan de clases	Software académico	Actualización de software académico	No se contaba con software como ayuda académica	Se cuenta con un software académico	crear una aplicación donde se manejen todos los datos del colegio, estudiantes y planes clase
	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Se ha generado mucha dependencia de los dispositivos tecnológicos	Herramientas tecnológicas	Tiempo de trabajo con dispositivos tecnológicos	Escaso el tiempo del uso de dispositivos tecnológicos	Exceso de tiempo de uso de medios tecnológicos	Tiempo bien distribuido en el uso de dispositivos electrónicos y didáctico

Tabla 16. *Análisis tendencial de variables endógenas (Continuación)*

	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Escuela deportiva	La escuela deportiva cuenta con 7 deportes (3 de conjunto y 4 individuales) además 2 disciplinas artísticas	Disciplinas deportivas y artísticas	Numero de disciplinas deportivas y artísticas	La escuela deportiva cuenta con 7 deportes (3 de conjunto y 2 individuales) además 2 disciplinas artísticas	La escuela deportiva cuenta con 7 deportes (3 de conjunto y 4 individuales) además 2 disciplinas artísticas	La escuela deportiva cuenta con 9 deportes (4 de conjunto y 5 individuales) además 3 disciplinas artísticas
	La escuela deportiva y artística no debe pagar algún costo por la utilización de los escenarios deportivos	Escenarios deportivos	Numero de escenarios deportivos y artísticos	1 coliseo, 1 cancha múltiple cubierta, 2 canchas múltiples, piscina, patinódromo, salón de danzas, bandas y teatro	1 coliseo, 1 cancha múltiple cubierta, 2 canchas múltiples, piscina, patinódromo, salón de danzas, bandas y teatro	1 coliseo, 3 canchas múltiple cubierta, piscina, patinódromo, salón de danzas, bandas y teatro
	Se cobra las inscripciones anuales a cada deporte o actividad artística	Costos por inscripciones	Dinero de inscripciones	500.000 cop anuales	600.000 cop anuales	700.000 cop anuales más vacacional
	Se cuenta con 9 docentes para los deportes y disciplinas artísticas patinaje, natación, taekwondo, futbol, baloncesto, voleibol, gimnasia, danza y bandas musicales	Docentes extracurriculares	Número de docentes de extracurriculares	no se contaba con docentes de extracurriculares	Se cuenta con 9 docentes de extracurriculares	Se cuenta con 12 docentes de extracurriculares

Tabla 17. Análisis tendencial de variables endógenas (Continuación)

	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Escuela deportiva	No se cuenta con un alto número equitativo de implementos deportivos para todas las disciplinas deportivas y artísticas	Implementos deportivos	Número de Implementos deportivos	-4 balones de voleibol -10 materiales para piscina -4 guitarras en mal estado	-6 balones de voleibol -10 materiales para piscina -3 guitarras en mal estado	-15 balones de voleibol -20 materiales para piscina -ninguna guitarra en mal estado
	Contratación por prestación de servicios lo que no asegura la estabilidad laboral	Estabilidad laboral	Tipos de contratos	Contratos por prestaciones de ley	Contratos por prestaciones de servicios	Contratos por prestaciones de ley
	Se realizan 2 torneos internos para la promoción y participación del deporte	Gestión competitiva	Números de torneos de participación	1 torneo participado al año en cada deporte	2 torneos donde se participa con cada deporte	3 torneos o más que se participara con cada deporte

Nota: Esta tabla demuestra el análisis tendencial de variables.

4.3. Análisis del sector

4.3.1 Secretaría de educación – Estudiantes

Según el informe de gestión de la secretaria de educación en el año 2021 se presenta un incremento del 1,31% en el número de matrículas por niveles más que el año 2020. La matrícula a instituciones privadas tuvo una disminución del 16,57% es decir, cerca de 5291 estudiantes menos que el año anterior, todo esto debido al impacto que género la pandemia. Durante el año 2021 se evidencia un total de 7367 estudiantes matriculados provenientes de Venezuela, ya que la crisis económica que se generó en el vecino país ocasionó que muchos de sus residentes migraran por mejores oportunidades.

De acuerdo con el DANE, el año pasado hubo matriculados 437.272 niños y adolescentes en el departamento, un 0,7% más que en 2017. De ellos, 46.562 fueron en Preescolar, 146.821 en Básica Primaria, 124.902 en Primaria, 47.676 en Media, 26.036 cursan educación escolar para adultos y 45.275 en modelos educativos flexibles.

Precisamente por su calidad y cobertura, Santander se ubica en el primer puesto junto con Boyacá y Casanare en educación Básica y Media, según un informe del Consejo Privado de Competitividad sobre el tema (2018)

La implementación de esta visión conjunta entre los sectores académico, privado, público y las entidades de apoyo regionales, plasmada en el Pacto por la Educación en Santander 2030, se ha venido realizando mediante acciones estratégicas en cuatro áreas de intervención: Formación docente, primera infancia, familias formadoras y modelo educativo”, explica el informe Índice Departamental de Competitividad 2018.

De acuerdo con el Ministerio de Educación, de los matriculados, 395.262 aprobaron los cursos, es decir, el 90,3%, mientras que la media nacional fue del 89,6%. Mientras que los desertores, el año anterior, fueron 13.143, lo que equivale apenas al 3%.

4.3.2. Ministerio de educación - Colegios

Ya han pasado casi 28 meses desde que el país y el mundo, pasó por uno de los confinamientos que marco el rumbo de la historia. Varios sectores se detuvieron, lo cual generó un reto, en el caso de la educación, esta fue repensada, adaptándose a un mundo mucho más tecnológico y menos presencial.

Pese a todos estos retos se siguió con los procesos de aprendizaje para el alumnado y los resultados de las pruebas saber 11 del Icfes, en Bucaramanga tuvieron un buen redimiendo, pues hubo colegios que tuvieron puntajes que superaron la media del país.

Dentro de las 124 instituciones que se tuvieron en cuenta, ya sea públicas o privadas, el Colegio la Presentación quedó de quinto lugar con un puntaje de 344 no muy alejado del primer puesto que fue el Instituto Caldas con un total de 357.

Ana Leonor Rueda, secretaria de educación en el 2021 afirmó que “la ciudad logra consolidar los procesos de acompañamiento pedagógico, alcanzando así el primer puesto entre más de 96 entes territoriales de Colombia, según el promedio del puntaje global del país a partir de las áreas de conocimiento que evalúa el Icfes “ también afirma que “los resultados en la aplicación de estas pruebas estandarizadas son el reflejo del mejoramiento continuo de la calidad educativa en nuestro municipio, tanto en instituciones educativas administradas por nosotros, como aquellas de carácter no oficial sometidas a inspección”.

4.3.3. Deporte

De acuerdo con Alcoba (2001), este término es la superación del juego al traspasar la línea divisora entre diversión y dedicación, sin por ello dejar de provenir del juego. Posteriormente, el deporte adquiere matices que le llevan a convertirse en trabajo, debido a las exigencias requeridas por su práctica, que dejan en un segundo lugar el sentido de diversión, aunque no renuncia a este (p. 21).

El cual puede ser considerado como la magnificación del juego, expresada por la constante repetición de los ejercicios, a fin de conseguir la perfección física, técnica y táctica del jugador. Ello significa que, si la práctica del juego es natural, en el deporte se produce una vez que han sido analizadas las variables que pueden proporcionar un mejor rendimiento del jugador en la práctica del juego. (Alcoba, 2001, p. 21)

El ministerio de educación nacional crea el programa “Colegios del deporte” Esta iniciativa busca que través del fortalecimiento de proyectos pedagógicos en instituciones educativas enfocados en el deporte, la recreación y la actividad física se avance en la construcción de un país con más oportunidades para los niños, niñas y jóvenes. Diez colegios de diferentes regiones del país se verán beneficiadas gracias a la misión pedagógica y a los proactivos entornos con

orientación académica y formativa en el área deportiva para niños, niñas, adolescentes y jóvenes; mediante procesos de formación y cualificación de docentes, armonización curricular, mejoramiento y adecuación de la infraestructura deportiva y dotación de implementos deportivos.

4.8. PESTEL

Tabla 14. PESTEL

Factores	Factores exógenos	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Ministerio de educación	La Constitución Política de Colombia en los artículos 67 y 68, ampara el derecho a la educación y a la participación en la dirección de las instituciones educativas.	
	Tarifas académicas	Resolución 10617 de 2019, "Por la cual se establecen los parámetros para la fijación de las tarifas de matrícula, pensiones y materiales educativos del servicio de educación preescolar, básica y media prestado por los establecimientos educativos de carácter privado para el año escolar que inicia en el 2020	
Económicos	Nivel socioeconómico de padres de familia	Los padres de familia tienen los recursos económicos para brindar la educación a sus hijos	
	Competencia en el sector		Según vanguardia liberal Bucaramanga cuenta con 30 instituciones educativas ubicadas en los mejores colegios de toda Colombia
	Costo de vida		Según el DANE El costo de vida en Colombia llegó en julio a un 10,21% anual y por primera vez desde hace 22 años alcanzó una variación de doble dígito. La última vez que el país había atestiguado un incremento tan pronunciado fue en abril del año 2000
	Desempleo		Para el mes de julio de 2022, la tasa de desempleo del total nacional fue 11,0%, lo que representó una reducción de 2,1 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2021 (13,1%).

Tabla 19. PESTEL (Continuación)

Sociales	Pandemia		Las diferentes enfermedades que puedan surgir pueden generar un aislamiento o confinamiento total
	Deserción estudiantil		Según el DANE después del 2021 13.059 niño de preescolar y primaria, no continuaron con su proceso escolar en Santander
	Población Católica	Según el estudio cimep- udes 2019 el 66,2% de la población practica la religión católica, el 16,1% practica el cristianismo, el 7,3% son adventistas, y el 6,1% de la población no se considera de ninguna religión en particular	
	Aforos	Resolución 1840 del 14 octubre 2020 Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus para práctica de actividades física, recreativa y deportiva. Y se deroga la resolución 991 del 2020	Aislamiento preventivo obligatorio por covid 19. De presentarse un brote y retomar las medidas restrictivas lo que llevara a cierre de espacios educativos y deportivos, hasta confinamiento total.
	Recursos tecnológicos	A través de las nuevas tecnologías, y sin importar la clase social o nivel económico del estudiante, es posible acceder a grandes cantidades de información (MINTIC)	
	Uso del celular		Un estudio de Cáritas revela que el 36,7% de los adolescentes de entre 12 y 17 años pasa más de seis horas al día, lo que califica como un uso abusivo de las pantallas; mientras que uno de cada cinco se encuentra en riesgo de adicción
Tecnológicos	Redes sociales	El 81% de la población total de Colombia es usuaria activa en redes sociales, es decir, 41.8 millones de personas. En el 2020, este porcentaje era de 69%, por lo que podemos observar un crecimiento de los usuarios en 12%	
	Virtualidad	El Gobierno Nacional invita a las entidades del sector privado y público y a las instituciones educativas que cuenten con programas de formación virtual gratuitos para que hagan parte de la iniciativa “Aprender Digital: Contenidos para Todos”, una plataforma para que la comunidad educativa del país pueda acceder a recursos educativos digitales abiertos, innovadores y flexibles para el aprendizaje (MINTIC, 2020)	

Tabla 20. PESTEL (Continuación)

Ambientales	Desechos de basura	Decreto 1743 de 1994 ordena a todos los establecimientos de educación formal del país tanto oficiales como privados, en sus distintos niveles de preescolar, básica, y media, incluir dentro de sus proyectos educativos institucionales, proyectos ambientales escolares, en el marco de diagnósticos ambientales, locales, regionales y/o nacionales, con miras a coadyuvar a la resolución de problemas ambientales específicos. (MINEDUCACION, 2019)	
	Flujo vehicular		Actualmente hay más de 760 mil automotores registrados en el área metropolitana de Bucaramanga. El parque automotor matriculado en la conurbación se incrementó en más de 453 mil vehículos durante la última década
	Clima		Los diferentes cambios climáticos en la ciudad de Bucaramanga impiden la ejecución optima de algunos entrenamientos
Legales	Reforma laboral		Reforma laboral que acabe las contrataciones de trabajadores por prestación de servicios
	Seguridad social y ocupacional	Los controles para las organizaciones disminuyen la accidentalidad y los casos de Enfermedades profesionales. Ley 100 de 1993 (sistema de seguridad social integral) Ley 1438 de 2011 reforma sistema general de seguridad social y salud, Decreto 1443 de 2014 (Implementación del SG-SST (Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Ley 1562 de 2012. Resolución 0312 de 2019. Decreto 1072 de 2015.	

Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022.

4.4. Evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 21. *Evaluación de factores externos MEFE.*

	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	La Constitución Política de Colombia en los artículos 67 y 68, ampara el derecho a la educación y a la participación en la dirección de las instituciones educativas	0,06	4	0,24
2	Resolución 10617 de 2019. "Por la cual se establecen los parámetros para la fijación de las tarifas de matrícula, pensiones y materiales educativos del servicio de educación preescolar, básica y media prestado por los establecimientos educativos de carácter privado para el año escolar que inicia en el 2020	0,07	4	0,28
3	Los padres de familia tienen las condiciones para brindar la educación a sus hijos	0,05	3	0,15
4	el 66,2% de la población practica la religión católica, el 16,1% practica el cristianismo, el 7,3% son adventistas, y el 6,1% de la población no se considera de ninguna religión en particular	0,05	4	0,2
5	Resolución 1840 del 14 octubre 2020 Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus para práctica de actividades física, recreativa y deportiva. Y se deroga la resolución 991 del 2020	0,04	3	0,12
6	A través de las nuevas tecnologías, y sin importar la clase social o nivel económico del estudiante, es posible acceder a grandes cantidades de información (MINTIC)	0,05	3	0,15
7	El 81% de la población total de Colombia es usuaria activa en redes sociales, es decir, 41.8 millones de personas. En el 2020, este porcentaje era de 69%, por lo que podemos observar un crecimiento de los usuarios en 12%	0,06	3	0,18
8	El Gobierno Nacional invita a las entidades del sector privado y público y a las instituciones educativas que cuenten con programas de formación virtual gratuitos para que hagan parte de la iniciativa “Aprender Digital: Contenidos para Todos”, una plataforma para que la comunidad educativa del país pueda acceder a recursos educativos digitales abiertos, innovadores y flexibles para el aprendizaje (MINTIC, 2020)	0,05	3	0,15
9	Decreto 1743 de 1994 ordena a todos los establecimientos de educación formal del país tanto oficiales como privados, en sus distintos niveles de preescolar, básica, y media, incluir dentro de sus proyectos educativos institucionales, proyectos ambientales escolares, en el marco de diagnósticos ambientales, locales, regionales y/o nacionales, con miras a coadyuvar a la resolución de problemas ambientales específicos. (MINEDUCACION, 2019)	0,04	3	0,12
10	Los controles para las organizaciones disminuyen la accidentalidad y los casos de Enfermedades profesionales. Ley 100 de 1993 (sistema de seguridad social integral) Ley 1438 de 2011 reforma sistema general de seguridad social y salud, Decreto 1443 de 2014 (Implementación del SG-SST (Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Ley 1562 de 2012. Resolución 0312 de 2019. Decreto 1072 de 2015.	0,05	3	0,15

Tabla 22. *Evaluación de factores externos MEFE. (Continuación)*

	Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
1	Según vanguardia liberal Bucaramanga cuenta con 30 instituciones educativas ubicadas en los mejores colegios de toda Colombia	0,06	2	0,12
2	Según el DANE El costo de vida en Colombia llegó en julio a un 10,21% anual y por primera vez desde hace 22 años alcanzó una variación de doble dígito. La última vez que el país había atestiguado un incremento tan pronunciado fue en abril del año 2000	0,04	2	0,08
3	Para el mes de julio de 2022, la tasa de desempleo del total nacional fue 11,0%, lo que representó una reducción de 2,1 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2021 (13,1%).	0,06	2	0,12
4	Las diferentes enfermedades que puedan surgir pueden generar un aislamiento o confinamiento total	0,05	1	0,05
5	Según el DANE después del 2021 13.059 niño de preescolar y primaria, no continuaron con su proceso escolar en Santander	0,04	1	0,04
6	Aislamiento preventivo obligatorio covid 19. De presentarse un brote y retomar las medidas restrictivas lo que llevara a cierre de espacios educativos y deportivos, hasta confinamiento total.	0,06	1	0,06
7	Un estudio de Cáritas revela que el 36,7% de los adolescentes de entre 12 y 17 años pasa más de seis horas al día, lo que califica como un uso abusivo de las pantallas; mientras que uno de cada cinco se encuentra en riesgo de adicción	0,05	2	0,1
8	Actualmente hay más de 760 mil automotores registrados en el área metropolitana de Bucaramanga. El parque automotor matriculado en la conurbación se incrementó en más de 453 mil vehículos durante la última década	0,03	2	0,06
9	Los diferentes cambios climáticos en la ciudad de Bucaramanga impiden la ejecución optima de algunos entrenamientos	0,04	2	0,08
10	Reforma laboral que acabe las contrataciones de trabajadores por prestación de servicios	0,05	2	0,1
Total		1		2,55

Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022

Teniendo en cuenta el punto de referencia 2,5 dentro de la suma de la calificación del ponderado, el valor que nos arroja la matriz es de (2.55) lo que nos indica que el colegio de la Presentación está respondiendo positivamente a las oportunidades y amenazas del sector, la calificación aunque no es crítica si le permite a la compañía diseñar un plan estratégico que le permita trabajar en mitigar las amenazas externas que retrasen el crecimiento de la compañía y aprovechar las oportunidades para acelerar el crecimiento de esta.

Postura estratégica de la organización

4.5. Matriz Interna-Externa

Figura 2. Matriz de factores internos – externos

			Fuerte 4.0 - 3.0	Promedio 2.99 - 2.0	Debil 1.99 - 1.0
M E F I	Alto 3.0 - 4.0		I	II	III
	Medio 2.0 - 2.99		IV	V	VI
	Bajo 1.0 - 1.99		VII	VIII	IX
			M E F E		

Nota: Figura de representación gráfica de la matriz Interna-Externa.

Una vez ubicamos los valores y analizamos nuestro plano podemos identificar que al ubicar los valores de MEFI (2,57) y MEFE (2,75) dentro de este el punto donde se encuentran es en la celda V por lo que la estrategia que debemos aplicar es una para retener y mantener buscando así opción para la penetración en el mercado o para la creación de productos que en nuestro caso serán servicios.

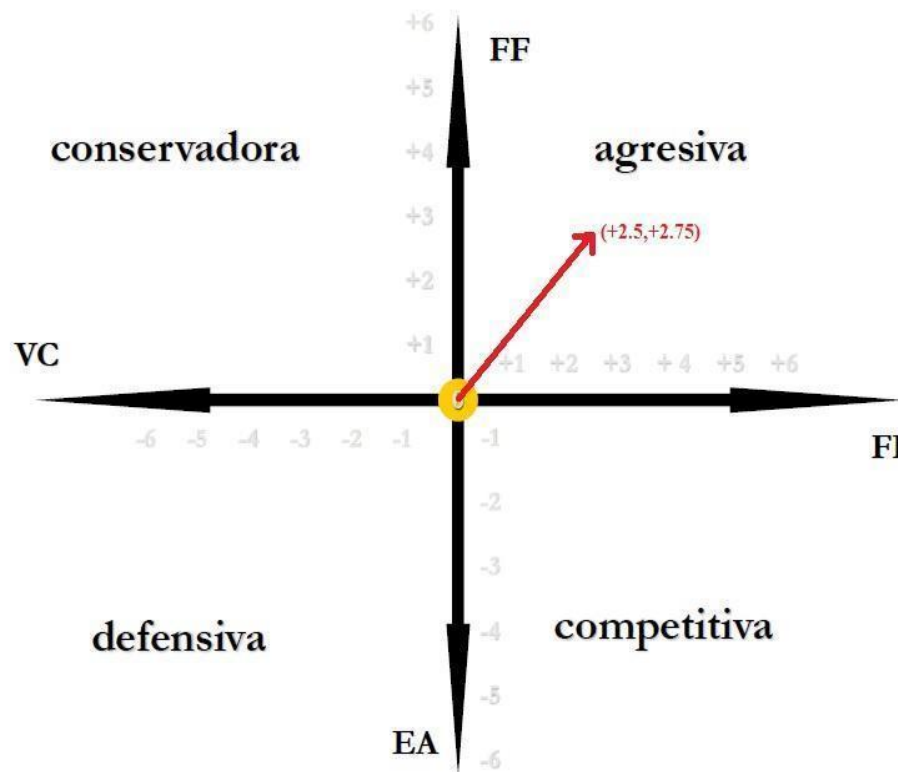
4.6 Matriz PEYEA

Tabla 23. PEYEA

Ventajas competitivas (VC)	Valor	Estabilidad del ambiente (EA)	Valor
Docentes con experiencia laboral	-1	Pandemia	-1
Publicidad	-3	Desempleo	-2
Contrataciones	-2	Nivel socioeconómico de los padres	-2
Jefes de área	-3	Clima	-3
Total, Variables	4	Total, Variables	4
Promedio	-2.25	Promedio	-2
Escuela deportiva (ED)	Valor	Fuerzas de la industria (FI)	Valor
Docentes extracurriculares	+5	Posicionamiento de marca	+5
Escenarios deportivos	+6	Crecimiento sectorial	+5
Costo inscripciones	+4	Curva de experiencia y aprendizaje	+4
torneos deportivos	+4	Sustitutos	+5
Total, Variables	4	Total, Variables	4
Promedio	+4.75	Promedio	+4.75
Total, promedio	+2.5	Total, promedio	+2.75

Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022

Para este trabajo académico no se utilizó la dimensión Fuerza Financiera (FF) debido a la confidencialidad del Colegio de la Presentación con estos datos, por lo cual se cambió a Escuela Deportiva que es el objeto de estudio del trabajo.

Figura 3. Representación gráfica matriz PEYEA

Nota: Figura de representación gráfica de la matriz PEYEA. Elaboración propia basada en seminario 2022

Basados en la información obtenida a través de las calificaciones de las principales variables dentro de la matriz PEYEA y teniendo en cuenta factores como Escuelas deportivas ED, fuerza de la industria FI, ventaja competitiva VA y estabilidad del ambiente EA podemos deducir por la ubicación de los resultados dentro del cuadrante 1 del plano cartesiano que la empresa debe optar por una estrategia agresiva donde sus principales focos deben ser la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y desarrollo del producto como ya se había establecido en análisis anteriores. ▲

4.7 Matriz de planeación estratégica (MPEC)

Tabla 24. MPEC.

Factores clave	Desarrollo del mercado			Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Diversificación del mercado	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Fortalezas									
Se realiza un correcto proceso de selección para la contratación del personal de la institución	0,28	2	0,56	4	1,12	3	0,84	2	0,56
En el colegio la presentación se evidencia la buena relación entre las directivas, profesores, personal de apoyo y servicio	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
El 100% de los docentes son profesionales en el área académica	0,32	4	1,28	4	1,28	3	0,96	3	0,96
El colegio cuenta con un jefe para cada área académica	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Cada estudiante cuenta con una Tablet para la realización de trabajos en clase y evaluaciones	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36
La escuela deportiva cuenta con 7 deportes (3 de conjunto y 4 individuales) además 2 disciplinas artísticas	0,24	3	0,72	3	0,72	3	0,72	3	0,72
La escuela deportiva y artística no debe pagar algún costo por la utilización de los escenarios deportivos	0,28	3	0,84	4	1,12	3	0,84	3	0,84
El índice de despido o deserción no supera el 10% anual del total de la planta de docentes	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Se cobra las inscripciones anuales a cada deporte o actividad artística	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
La escuela deportiva motiva la participación en eventos deportivos de los niños y jóvenes en todas las categorías.	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Debilidades									
Se realizan pocas capacitaciones de las áreas académicas para el aumento de conocimiento de los docentes	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24	1	0,08
No se cuenta con una alta participación de niños para las invitaciones al open house	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06
Se ha generado mucha dependencia de los dispositivos electrónicos	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Disminución de 400 estudiantes matriculados en el colegio en relación 2021 a 2022	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12
No se cuenta con un alto número equitativo de implementos deportivos para todas las disciplinas deportivas y artísticas	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07
Contratación por prestación de servicios lo que no asegura la estabilidad laboral	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	1	0,06
La contratación de los entrenadores depende si el número de estudiantes es mayor a 20 en cada disciplina	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12

Tabla 25. MPEC. (Continuación)

Disminución de 250 estudiantes en la cantidad de inscritos a los deportes en relación 2020 a 2022	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08
Falta de patrocinios para los uniformes y materiales deportivos	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06
Se realizan 2 torneos internos para la promoción y participación del deporte	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Oportunidades									
La Constitución Política de Colombia en los artículos 67 y 68, ampara el derecho a la educación y a la participación en la dirección de las instituciones educativas	0,24	3	0,72	2	0,48	2	0,48	3	0,72
Resolución 10617 de 2019. "Por la cual se establecen los parámetros para la fijación de las tarifas de matrícula, pensiones y materiales educativos del servicio de educación preescolar, básica y media prestado por los establecimientos educativos de carácter privado para el año escolar que inicia en el 2020	0,28	2	0,56	3	0,84	2	0,56	2	0,56
Los padres de familia tienen las condiciones para brindar la educación a sus hijos	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
El 66,2% de la población practica la religión católica, el 16,1% practica el cristianismo, el 7,3% son adventistas, y el 6,1% de la población no se considera de ninguna religión en particular	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Resolución 1840 del 14 octubre 2020 Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus para práctica de actividades física, recreativa y deportiva. Y se deroga la resolución 991 del 2020	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
A través de las nuevas tecnologías, y sin importar la clase social o nivel económico del estudiante, es posible acceder a grandes cantidades de información (MINTIC)	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
El 81% de la población total de Colombia es usuaria activa en redes sociales, es decir, 41.8 millones de personas. En el 2020, este porcentaje era de 69%, por lo que podemos observar un crecimiento de los usuarios en 12%	0,18	4	0,72	3	0,54	3	0,54	4	0,72
El Gobierno Nacional invita a las entidades del sector privado y público y a las instituciones educativas que cuenten con programas de formación virtual gratuitos para que hagan parte de la iniciativa “Aprender Digital: Contenidos para Todos”, una plataforma para que la comunidad educativa del país pueda acceder a recursos educativos digitales abiertos, innovadores y flexibles para el aprendizaje (MINTIC, 2020)	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3

Tabla 26. MPEC. (Continuación)

Decreto 1743 de 1994 ordena a todos los establecimientos de educación formal del país tanto oficiales como privados, en sus distintos niveles de preescolar, básica, y media, incluir dentro de sus proyectos educativos institucionales, proyectos ambientales escolares, en el marco de diagnósticos ambientales, locales, regionales y/o nacionales, con miras a coadyuvar a la resolución de problemas ambientales específicos. (MINEDUCACION, 2019)	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Los controles para las organizaciones disminuyen la accidentalidad y los casos de Enfermedades profesionales. Ley 100 de 1993 (sistema de seguridad social integral) Ley 1438 de 2011 reforma sistema general de seguridad social y salud, Decreto 1443 de 2014 (Implementación del SG-SST (Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Ley 1562 de 2012. Resolución 0312 de 2019. Decreto 1072 de 2015.	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Amenazas									
Según vanguardia liberal Bucaramanga cuenta con 30 instituciones educativas ubicadas en los mejores colegios de toda Colombia	0,12	3	0,36	2	0,24	1	0,12	3	0,36
Según el DANE El costo de vida en Colombia llegó en julio a un 10,21% anual y por primera vez desde hace 22 años alcanzó una variación de doble dígito. La última vez que el país había atestiguado un incremento tan pronunciado fue en abril del año 2000	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16
Para el mes de julio de 2022, la tasa de desempleo del total nacional fue 11,0%, lo que representó una reducción de 2,1 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2021 (13,1%).	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36	2	0,24
Las diferentes enfermedades que puedan surgir pueden generar un aislamiento o confinamiento total	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Según el DANE después del 2021 13.059 niño de preescolar y primaria, no continuaron con su proceso escolar en Santander	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Aislamiento preventivo obligatorio covid 19. De presentarse un brote y retomar las medidas restrictivas lo que llevara a cierre de espacios educativos y deportivos, hasta confinamiento total.	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12
Un estudio de Cáritas revela que el 36,7% de los adolescentes de entre 12 y 17 años pasa más de seis horas al día, lo que califica como un uso abusivo de las pantallas; mientras que uno de cada cinco se encuentra en riesgo de adicción	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1

Tabla 27. MPEC. (Continuación)

Actualmente hay más de 760 mil automotores registrados en el área metropolitana de Bucaramanga. El parque automotor matriculado en la conurbación se incrementó en más de 453 mil vehículos durante la última década	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Los diferentes cambios climáticos en la ciudad de Bucaramanga impiden la ejecución optima de algunos entrenamientos	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Reforma laboral que acabe las contrataciones de trabajadores por prestación de servicios	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
	Total	13,13	Total	14,34	Total	13,34	Total	12,36	

Nota: Tabla MPEC basada en seminario planeación prospectiva 2022

Las estrategias “integración hacia adelante”, “integración hacia atrás” e “integración horizontal” del cuadrante agresivo no fueron tomadas en cuenta debido a que estas estrategias dependen de las decisiones de la directiva de la institución y no de la escuela de deportes.

Teniendo en cuenta las puntuaciones obtenidas a través del grado de atractivo (STPA) podemos identificar teniendo en cuenta las alternativas de factores internos y externos que las dos estrategias que son más atractivas para nuestra organización son: PENETRACION DEL MERCADO con un puntaje de 14,34 y DESARROLLO DE PRODUCTOS con un puntaje de 13,34 por lo cual la escuela de formación deportiva y artística debe aumentar la venta de los productos al mercado existente pero también sin olvidar la participación en los nuevos mercados alrededor del deporte escolar.

5. Capítulo de prospectiva

5.1 Planteamiento del problema

El colegio de la presentación de Bucaramanga cuenta con un área extracurricular exclusiva para sus estudiantes que es llamada “Escuela de formación deportiva y artística”, la cual se ha consolidado a lo largo de los años.

En el año 2020 presentó distintas amenazas debido al contexto de la pandemia por el confinamiento obligatorio que imposibilitó el desarrollo deportivo y artístico de los estudiantes de la institución, afectando directamente sus ganancias, y deteniendo su expansión. Al retornar la presencialidad en el 2022 la escuela de formación deportiva y artística sufrió un decrecimiento debido a que los estudiantes no se matricularon en la misma, llegando a perder aproximadamente 200 estudiantes en relación con el 2019, razón por la cual se busca el resurgimiento y la consolidación de la escuela de formación deportiva y artística del colegio de la presentación de Bucaramanga.

Debido a esto, se decide realizar un plan prospectivo con el fin de construir un futuro deseable y posible, para así posicionar la escuela de formación deportiva y artística como una de las mejores del área metropolitana, con profesionales expertos y con gran variedad de deporte y artes.

Lograr ser reconocidos como la mejor escuela de formación deportiva y artística de la ciudad de Bucaramanga al año 2027.

5.2 Análisis estructural

El MICMAC es un programa que realiza un análisis estructural, para tal fin toma en cuenta una lista de variables extraídas del SMIC, estas son introducidas en una matriz para luego extraer e identificar las variables estratégicas del problema objeto de estudio. Las diferentes fases del método MICMAC son las siguientes:

Fase 1: Listado de las variables del sistema,

Fase 2: La descripción de relaciones entre variables del sistema y

Fase 3: La identificación de variables clave y sus categorías e interpretación.

5.2.1 Listado de variables

Tabla 28. Variables analizadas con el software MICMAC.

N°	Nombre largo	Nombre corto	Variable
1	Contratación de personal	Contperson	Interna
2	Experiencia profesional y laboral	Expprofes	Interna
3	Ambiente laboral	Ambienlab	Interna
4	Capacitaciones	Capacit	Interna
5	Publicidad	Publicid	Interna
6	Tienda de uniforme escolar	Tiendaunif	Interna
7	Posicionamiento de marca	Posicmarca	Interna
8	Contrataciones	Contrata	Interna
9	Jefes de área	Jefesarea	Interna
10	Rotación de directiva	Rotdirec	Interna
11	Software académico	Softwacade	Interna
12	Herramientas tecnológicas	Herramtecn	Interna
13	Disciplinas deportivas y artísticas	Discidepo	Interna
14	Escenarios deportivos	Escenarios	Interna
15	Costos por inscripciones	Costinscri	Interna
16	Docentes extracurriculares	Docenextra	Interna
17	Implementos deportivos	Impledepor	Interna
18	Estabilidad laboral	Estabilab	Interna

Tabla 29. Variables analizadas con el software MICMAC. (Continuación)

19	Gestión competitiva	Gesticomp	Interna
20	Tarifas académicas	Tarifacade	Externa
21	Nivel socioeconómico de los padres de familia	Nivsocioec	Externa
22	Competencia en el sector	Compsector	Externa
23	Costo de vida	Costovida	Externa
24	Desempleo	Desempleo	Externa
25	Pandemia	Pandemia	Externa
26	Deserción estudiantil	Deserestud	Externa
27	Recursos tecnológicos	Recurtecno	Externa
28	Redes sociales	Redesocial	Externa

Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022

5.2.2 Software MICMAC

Figura 4. Matriz de evaluación (MDI), MICMAC.

	1 : Contperson	2 : Expprofes	3 : Ambienlab	4 : Capacit	5 : Publicid	6 : Tiendaunif	7 : Posicmarca	8 : Contrata	9 : Jefesarea	10 : Rotdirec	11 : Softwacade	12 : Herramtecn	13 : Discidepo	14 : Escenarios	15 : Costinscri	16 : Docenextra	17 : Impledepor	18 : Estabilab	19 : Gesticomp	20 : Tarifacade	21 : Nivocioec	22 : Compsector	23 : Costovida	24 : Desempleo	25 : Pandemia	26 : Deserestud	27 : Recurtecno	28 : Usocel	29 : Redesocial
1 : Contperson	0	1	1	1	2	0	2	3	2	0	0	1	3	1	1	3	1	3	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	
2 : Expprofes	3	0	1	2	2	0	1	3	2	0	0	0	3	0	1	3	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	
3 : Ambienlab	2	1	0	0	1	0	0	1	3	2	0	0	1	0	0	3	0	2	0	2	0	3	0	0	0	1	0	0	
4 : Capacit	2	3	1	0	1	0	1	2	3	1	1	1	3	2	0	2	0	2	0	1	0	2	0	1	0	0	2	0	1
5 : Publicid	1	1	1	1	0	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	0	3	0	1	2	0	0	0	0	3	0	0
6 : Tiendaunif	1	0	0	0	3	0	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
7 : Posicmarca	1	1	1	0	2	2	0	1	1	0	1	1	2	0	2	2	1	2	1	2	2	2	0	0	0	2	0	0	1
8 : Contrata	3	2	2	2	1	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	0	2	0	3	0	0	0	0	1
9 : Jefesarea	3	3	3	2	1	0	1	2	0	0	1	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
10 : Rotdirec	2	1	2	1	0	0	0	2	1	0	0	0	2	1	1	2	3	3	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
11 : Softwacade	1	1	0	0	3	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	2
12 : Herramtecn	1	2	0	0	3	0	2	0	0	0	3	0	2	1	0	1	1	0	0	2	0	2	0	0	3	0	1	3	
13 : Discidepo	3	3	3	2	2	1	2	3	1	0	0	0	0	3	2	3	3	2	2	1	2	2	0	1	1	0	0	1	1
14 : Escenarios	2	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	3	0	2	3	3	0	3	2	0	3	0	0	1	0	0	0	2
15 : Costinscri	2	1	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	2	1	0	2	3	2	0	2	2	2	0	1	0	0	0	0	0
16 : Docenextra	3	3	3	1	1	0	1	2	0	2	0	0	3	2	2	0	2	0	3	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0
17 : Impledepor	0	0	1	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : Estabilab	3	1	2	1	0	0	0	3	1	1	0	0	0	0	3	2	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0
19 : Gesticomp	1	1	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
20 : Tarifacade	3	0	0	0	0	2	1	2	0	2	0	0	0	1	3	1	2	1	0	0	2	3	3	0	0	0	0	0	0
21 : Nivocioec	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	3	0	0	0
22 : Compsector	3	3	2	2	2	1	3	1	0	2	1	2	2	3	2	1	3	3	2	3	1	0	0	0	0	2	2	0	2
23 : Costovida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0
24 : Desempleo	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	1	0	0	2	0	1	2	0	0	0
25 : Pandemia	3	0	0	3	0	0	1	2	0	0	0	0	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	3	0	2	3	2	1
26 : Deserestud	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
27 : Recurtecno	1	3	0	1	1	0	2	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	3	0	0	2	2
28 : Usocel	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
29 : Redesocial	2	2	0	0	3	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0

Nota: Esta figura demuestra las Matriz de evaluación MICMAC. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-MICMAC.

5.2.3 Características de la matriz

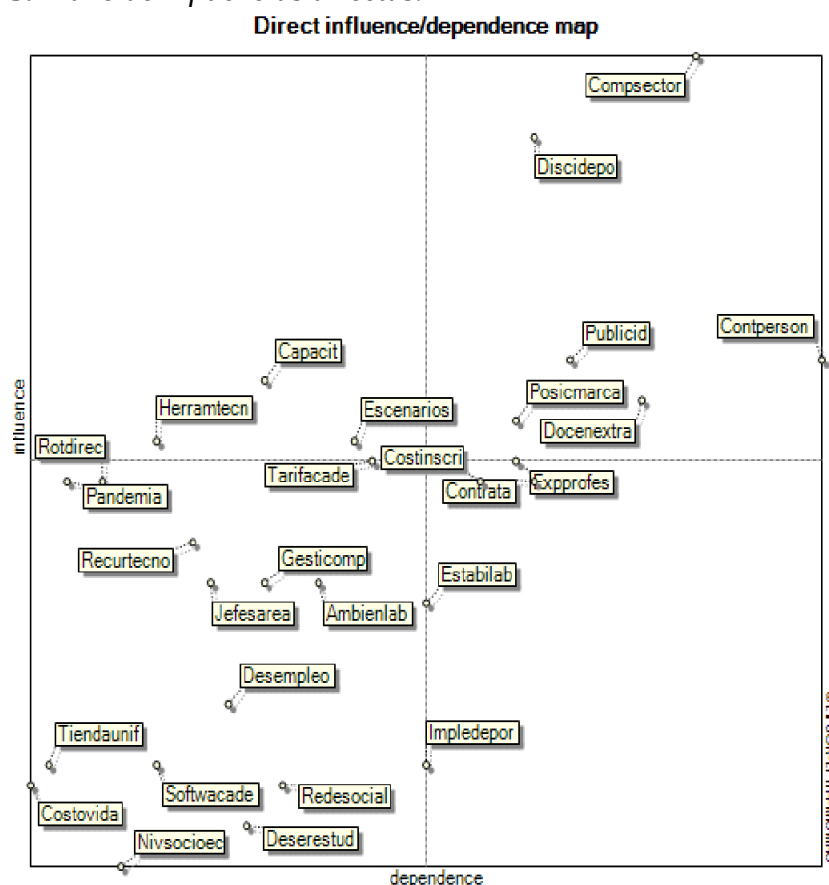
Tabla 30. Características de la matriz

Indicador	Valor
Tamaño de la matriz	28
Numero de interacciones	2
Numero de ceros	420
Numero de unos	134
Numero de dos	143
Numero de tres	87
Numero de P	0
Total	364
Tasa De relleno	46,42857%

Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022

5.2.4 Plano de influencias directas

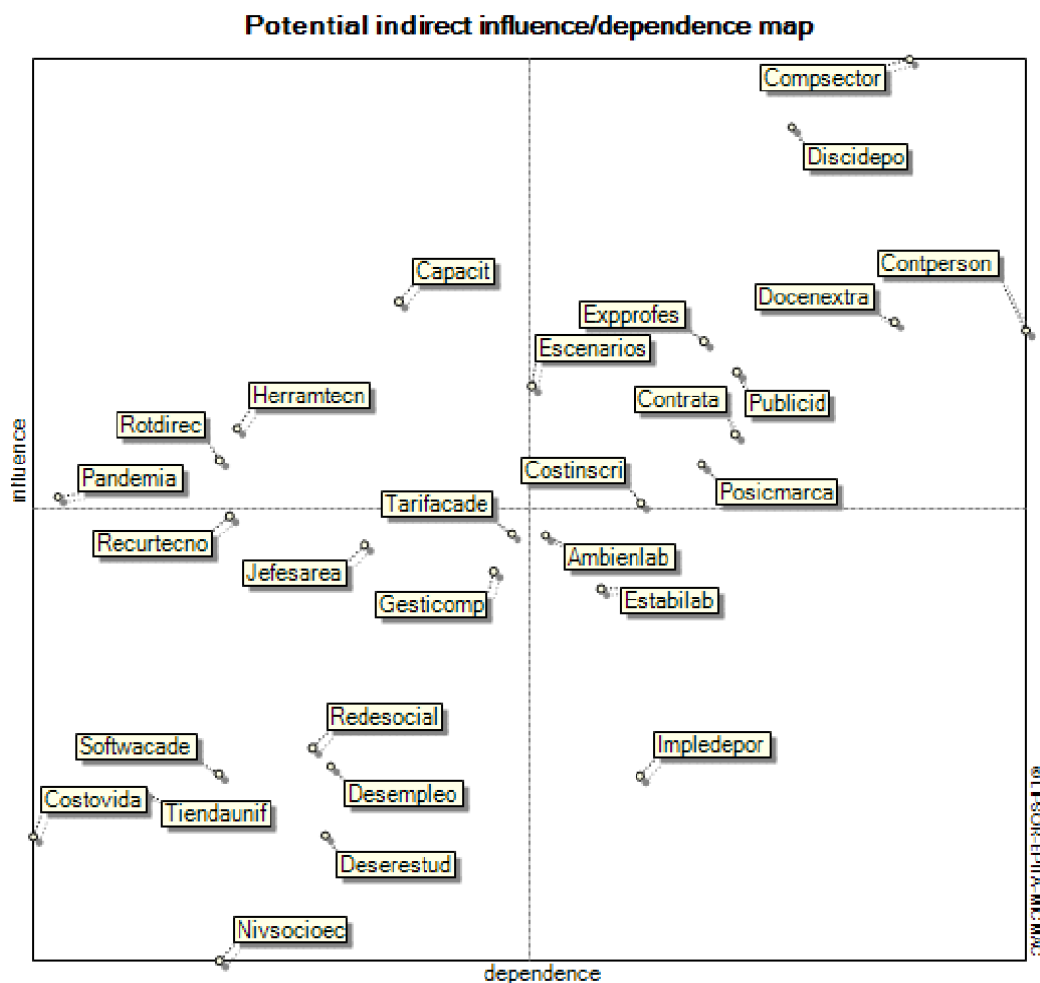
Figura 5. Plano de influencias directas.



Nota: Esta figura representa el plano de influencias directa. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-MICMAC.

5.2.5 Plano de influencias indirectas

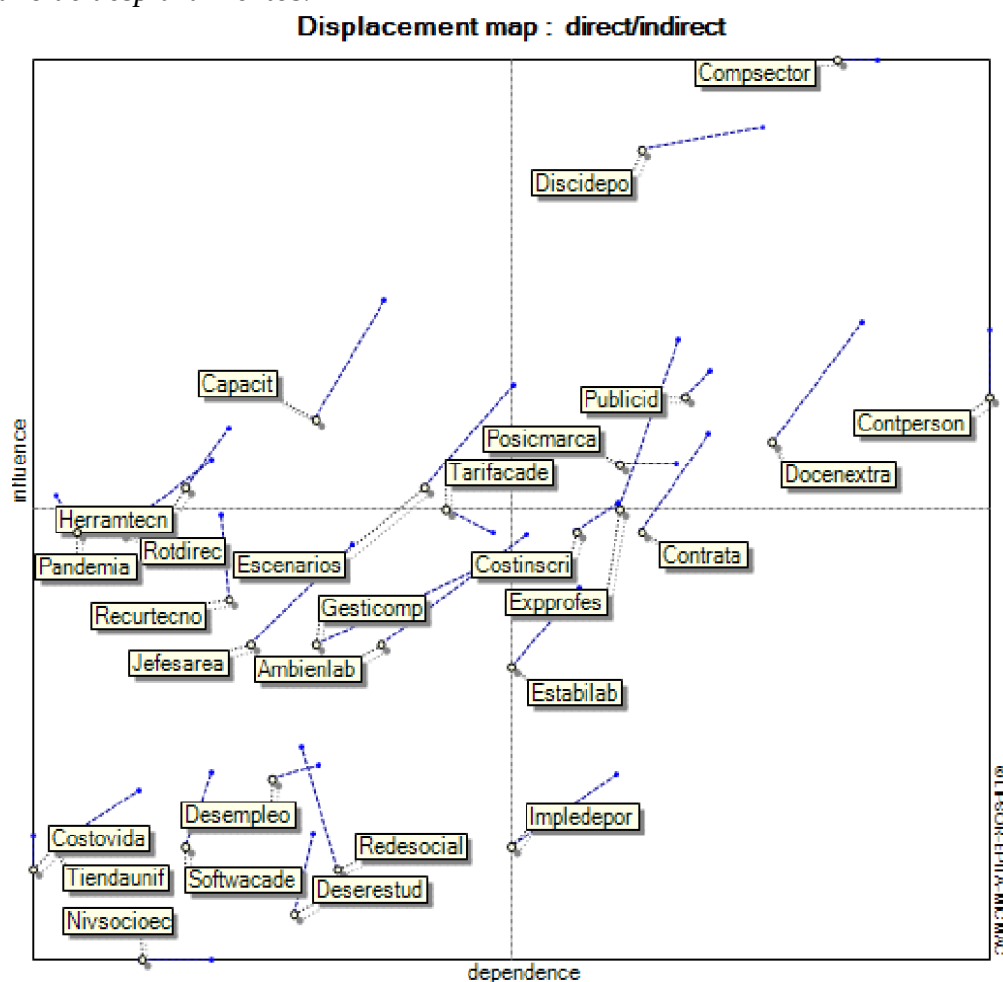
Figura 6. Plano de influencias indirectas.



Nota: Esta figura representa el plano de influencias indirecta. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-MICMAC.

5.2.6 Plano de Desplazamientos

Figura 7. Plano de desplazamientos.



Nota: Esta figura representa el plano de desplazamientos. Elaboración de software ©LIPSOR-EPITA-MICMAC.

5.2.7 Listado de variables estratégicas

El listado de las variables a estudiar por parte de la escuela de formación deportiva y artística del colegio de la presentación de Bucaramanga se obtienen a través del software Micmac y sobre estos la empresa desarrollara sus principales estrategias, las variables obtenidas son las siguientes:

- Disciplinas deportivas
- Contratación de personal

- Docentes de extracurriculares
- Publicidad
- Escenarios deportivos
- Contrataciones

5.3 Diseño y construcción de escenarios

5.3.1 Software SMIC

Tabla 31. Lista de hipótesis.

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Disciplinas deportivas	Discidepor	¿Qué tan probable es que las disciplinas deportivas y artísticas de la escuela de formación deportiva y artística del colegio de la presentación se aumente a 12 disciplinas deportivas y artísticas al año 2027? cuando actualmente son 9 las disciplinas deportivas y artísticas
2	Contratación de personal	Contperson	Aumentar a 12 disciplinas deportivas y artísticas al año 2027 ¿Qué tan probable es que se contraten 2 profesores para cada área educativa y deportiva en cada sección en el colegio la presentación al año 2027? cuando actualmente se cuenta con 1 profesor para cada área educativa y deportiva
3	Docentes de Extracurriculares	Docenextra	Contratar 2 docentes para cada área educativa y deportiva en cada sección al año 2027 ¿Qué tan probable es que se aumenten a 12 docentes de la escuela de formación deportiva y artística del colegio de la presentación al año 2027? cuando actualmente son 9 docentes de las disciplinas deportivas y artísticas
4	Publicidad	Publicidad	Aumentar a 12 docentes de las disciplinas deportivas y artísticas al año 2027 ¿Qué tan probable es que se utilicen 4 redes sociales para la distribución de la información y noticias en el colegio de la presentación al año 2027? cuando actualmente se utilizan 2 redes sociales Utilizar 4 redes sociales para la distribución de información y noticias del colegio de la presentación al año 2027

Tabla 32. Lista de hipótesis. (Continuación)

5	Escenarios deportivos	Escendepor	¿Qué tan probable es que se adecuen y se cubran todos los escenarios deportivos del colegio de la presentación al año 2027? cuando actualmente se cuenta con 2 canchas múltiples, piscina y patinódromo descubiertos Implementar cubierta a todos los escenarios deportivos del colegio de la presentación al año 2027
6	Contrataciones	Contrat	¿Qué tan probable es que las contrataciones de tipo por prestaciones de ley del colegio de la presentación aumenten al 100% al año 2027? cuando actualmente el 90% de contrataciones se realizan por prestaciones de ley Incrementar las contrataciones de tipo prestaciones de ley al 100% al año 2027

Nota: Esta tabla representa la lista de hipótesis. Elaboración de software SMIC-PRO ©LIPSOR-EPITA-PROB- EXPERT.

5.3.2 Perfil de expertos

- Cristian Camilo Salazar Bayona, nacido en San Gil Santander el 9 de octubre de 1997, profesional en cultura física deporte y recreación de la universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga, aspirante a especialista en administración deportiva, entrenador de voleibol del colegio de La Presentación de Bucaramanga y entrenador del club “Fundación Volley Club” de la ciudad de Floridablanca contando con 4 años de experiencia como entrenador de voleibol en fundamentación y competencia.

- María Alejandra Villamizar Fernández, nacido en Puente Nacional Santander el 12 de mayo de 1997, profesional en cultura física deporte y recreación de la universidad Santo Tomas seccional Bogotá, aspirante a especialista en administración deportiva, entrenadora de natación del colegio de La Presentación de Bucaramanga y contando con 3 años de experiencia como entrenadora de gimnasio, natación y actividad física personalizada.

- Diego Fernando Álvarez Villafrade, nacido en Bucaramanga Santander el 1 de septiembre de 1997, profesional en cultura física deporte y recreación de la universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga, aspirante a especialista en administración deportiva, entrenador de voleibol del club “cuzamanes” de Lebrija, entrenador de voleibol del instituto de deportes de Lebrija con experiencia de 6 años como entrenador de voleibol
- Oscar Emilio Espitia Esparza, nacido en Bucaramanga Santander el 8 de junio de 1973, entrenador de gimnasia del colegio de La Presentación de Bucaramanga y entrenador de gimnasia del club “San Nicolas” tecnólogo en entrenamiento deportivo del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) contando con 15 años de experiencia como entrenador de gimnasia
- Harold Cardona Angarita, nacido en Medellín Antioquia el 21 de abril de 1992, aspirante a licenciado en educación básica con énfasis en educación física, recreación y deportes de la Universidad de Pamplona, entrenador de taekwondo del colegio de La Presentación de Bucaramanga y la escuela de taekwondo de Bucaramanga con experiencia de 1 año y medio como entrenador de taekwondo.

Tabla 33. *Expertos calificadoros SMIC*

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Salazar	Cristhian	Entrenadores	1
2	Villamizar	María	Entrenadores	1
3	Villafrade	Diego	Entrenadores	1
4	Espitia	Oscar	Entrenadores	1
5	Cardona	Harold	Entrenadores	1

Nota: Esta tabla representa los expertos calificadoros. Elaboración de software SMIC-PRO ©LIPSOR-EPITA-PROB- EXPERT.

5.3.3 *Análisis de probabilidades simples*

Para la evaluación de las probabilidades simples nuestro grupo de expertos tienen como referencia los siguientes criterios de calificación:

- 0,1 probabilidad muy baja de que suceda
- 0,3 probabilidad baja de que suceda
- 0,5 probabilidad media de que suceda
- 0,7 probabilidad alta de que suceda
- 0,9 probabilidad muy alta de que suceda

Teniendo en cuenta estos criterios los expertos darán su punto de vista de acuerdo con cada una de las hipótesis planteadas y posteriormente un análisis de los criterios que le permitieron brindar dicha calificación.

5.3.4 *Experto Cristhian Salazar*

Figura 8. Evaluación de probabilidades simples Cristhian Salazar

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Discidepor	0,9
2 - Contperson	0,5
3 - Docenextra	0,9
4 - Publicidad	0,7
5 - Escendepor	0,3
6 - Contrat	0,9

Nota: Esta tabla representa la evaluación de probabilidades simples Cristhian Salazar. Elaboración de software SMIC-PRO ©LIPSOR-EPITA-PROB- EXPERT.

5.3.5 *Experto María Villamizar*

Figura 9. Evaluación de probabilidades simples María Villamizar

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Discidepor	0,9
2 - Contperson	0,3
3 - Docenextra	0,7
4 - Publicidad	0,5
5 - Escendepor	0,5
6 - Contrat	0,9

Nota: Esta tabla representa la evaluación de probabilidades simples María Villamizar. Elaboración de software SMIC-PRO ©LIPSOR-EPITA-PROB- EXPERT.

5.3.6 Experto Diego Villafrade

Figura 10. Evaluación de probabilidades simples Diego Villafrade

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Discidepor	0,9
2 - Contperson	0,5
3 - Docenextra	0,9
4 - Publicidad	0,3
5 - Escendepor	0,5
6 - Contrat	0,5

Nota: Esta tabla representa la evaluación de probabilidades simples Diego Villafrade. Elaboración de software SMIC-PRO ©LIPSOR-EPITA-PROB- EXPERT.

5.3.7 Experto Oscar Espitia

Figura 11. Evaluación de probabilidades simples Oscar Espitia

Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Discidepor	0,7
2 - Contperson	0,5
3 - Docenextra	0,9
4 - Publicidad	0,5
5 - Escendepor	0,1
6 - Contrat	0,7

Nota: Esta tabla representa la evaluación de probabilidades simples Oscar Espitia. Elaboración de software SMIC-PRO ©LIPSOR-EPITA-PROB- EXPERT.

5.3.8 Experto Harold Cardona

Figura 12. Evaluación de probabilidades simples Harold Cardona

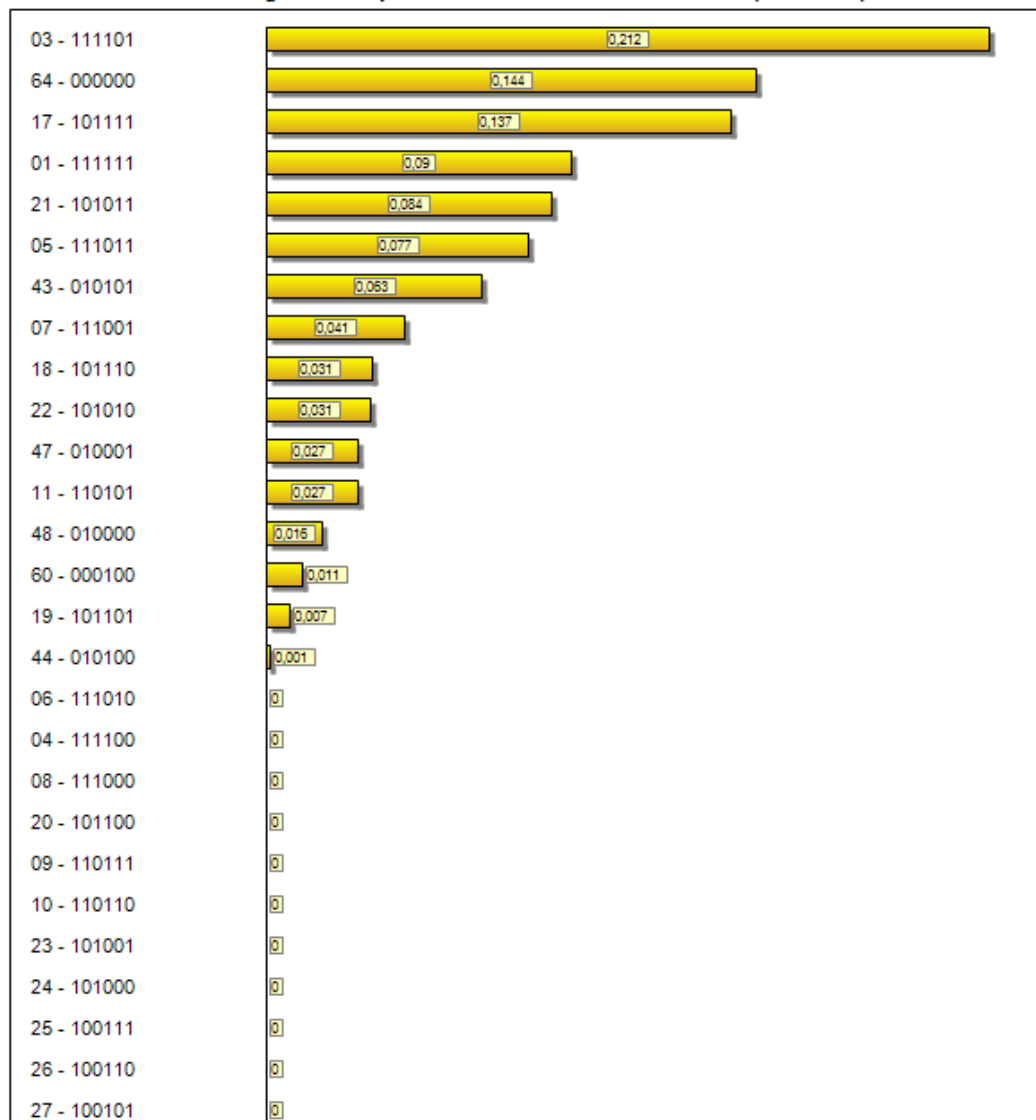
Hipótesis	1 - Probabilidades
1 - Discidepor	0,3
2 - Contperson	0,3
3 - Docenextra	0,3
4 - Publicidad	0,7
5 - Escendepor	0,1
6 - Contrat	0,7

Nota: Esta tabla representa la evaluación de probabilidades simples Harold Cardona. Elaboración de software SMIC-PRO ©LIPSOR-EPITA-PROB- EXPERT.

5.4 Histograma de escenarios por experto

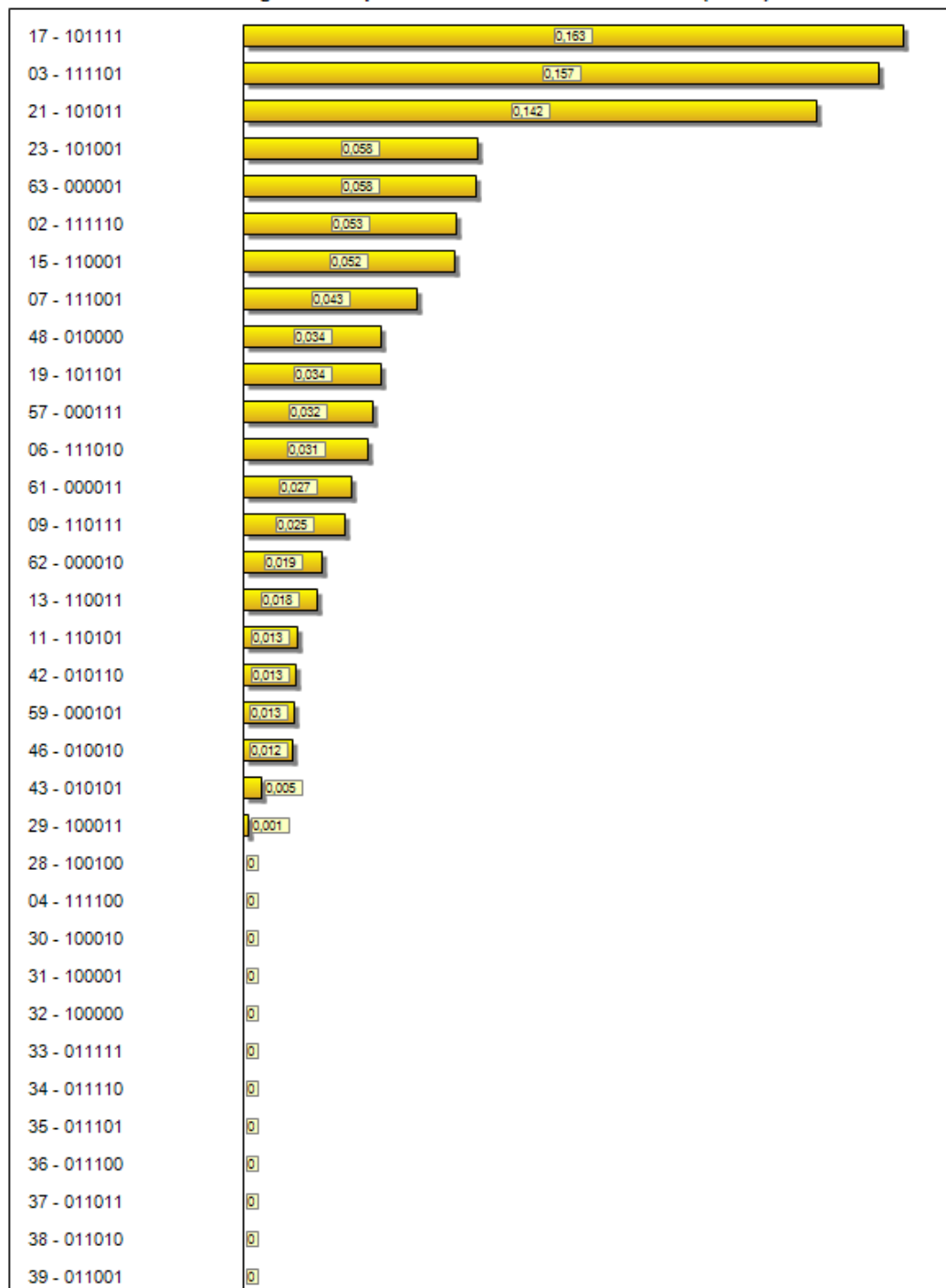
En los siguientes apartados se muestra la figura por medio de histogramas de probabilidades de cada experto, esto según adaptación realizada en el software Smic Pro, en el cual se describen los aportes de los expertos y su evaluación, en este caso de Cristhian Salazar, María Villamizar, Diego Villafrade, Oscar Espitia, Harold Cardona.

Figura 13. Histograma de probabilidades por experto Cristhian Salazar
Histograma de probabilidad des los escenarios (Cristhian)



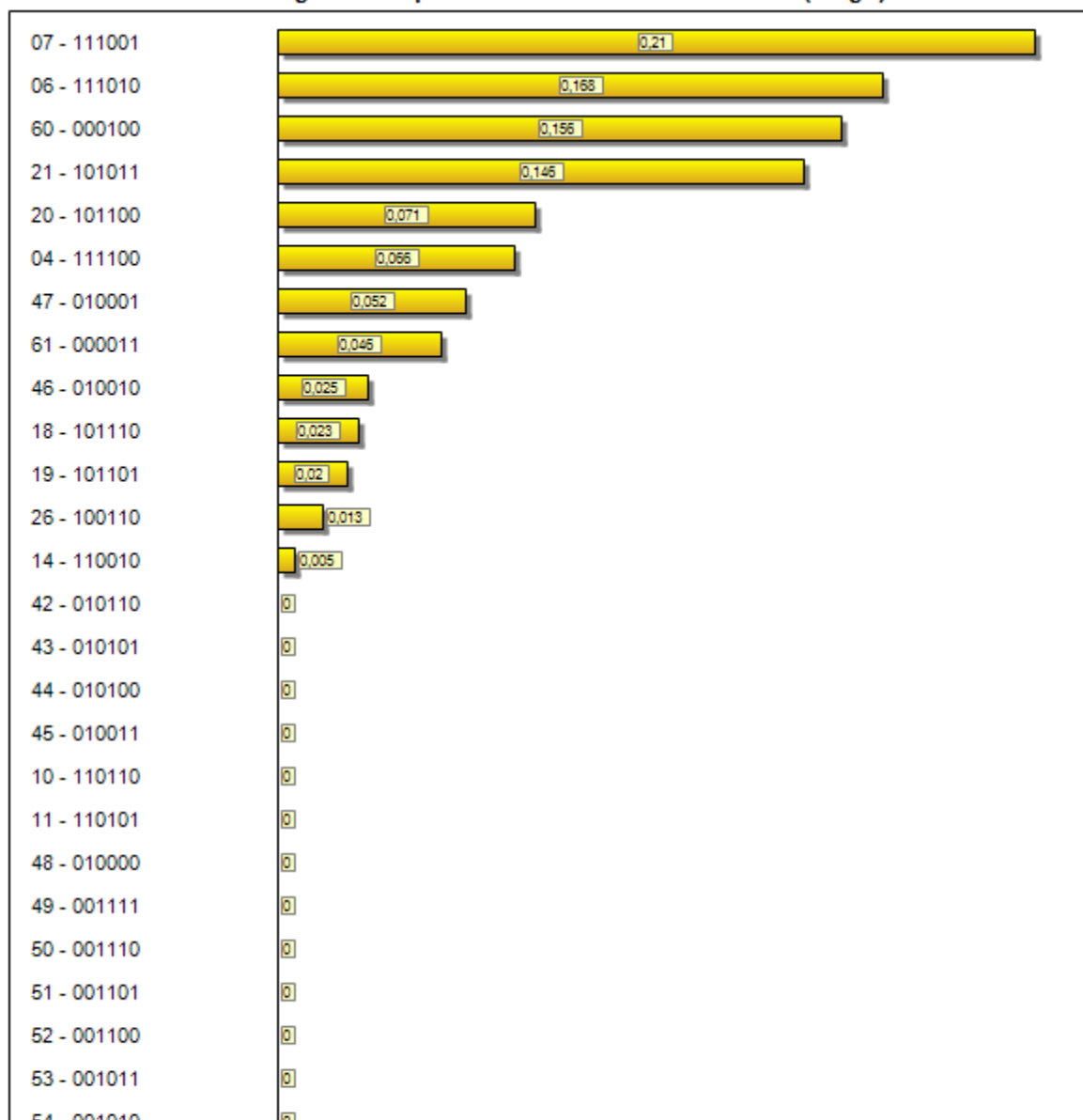
Nota: Esta tabla representa el histograma de probabilidad de escenarios del experto Cristhian Salazar. Elaboración de software SMIC-PRO ©LIPSOR-EPITA-PROB- EXPERT.

Figura 14. Histograma de probabilidades por experto María Villamizar
Histograma de probabilidad des los escenarios (Maria)

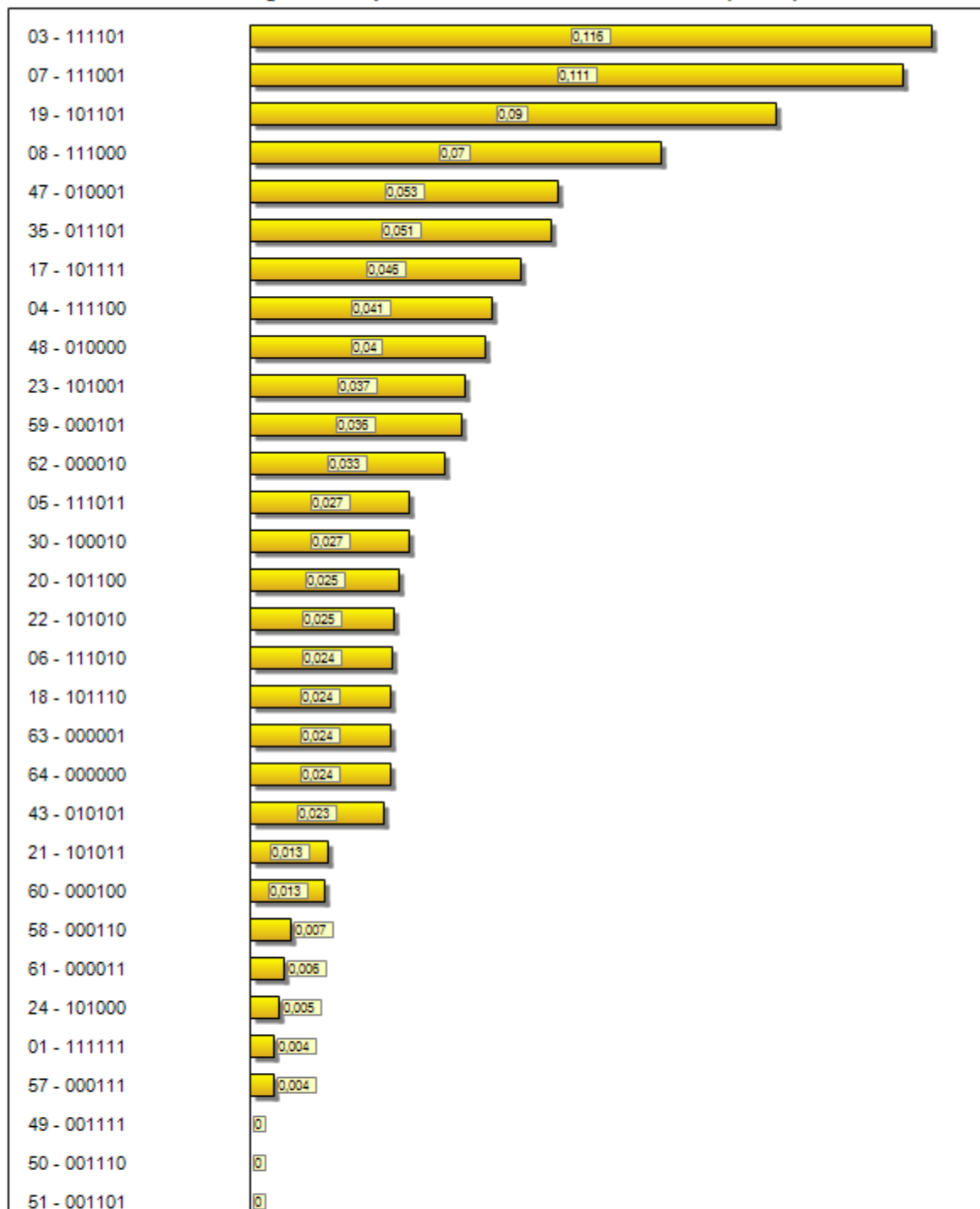


Nota: Esta tabla representa el histograma de probabilidad de escenarios de la experta Maria Villamizar. Elaboración de software SMIC-PRO ©LIPSOR-EPITA-PROB- EXPERT.

Figura 15. *Histograma de probabilidades por experto Diego Villafrade*
Histograma de probabilidad des los escenarios (Diego)

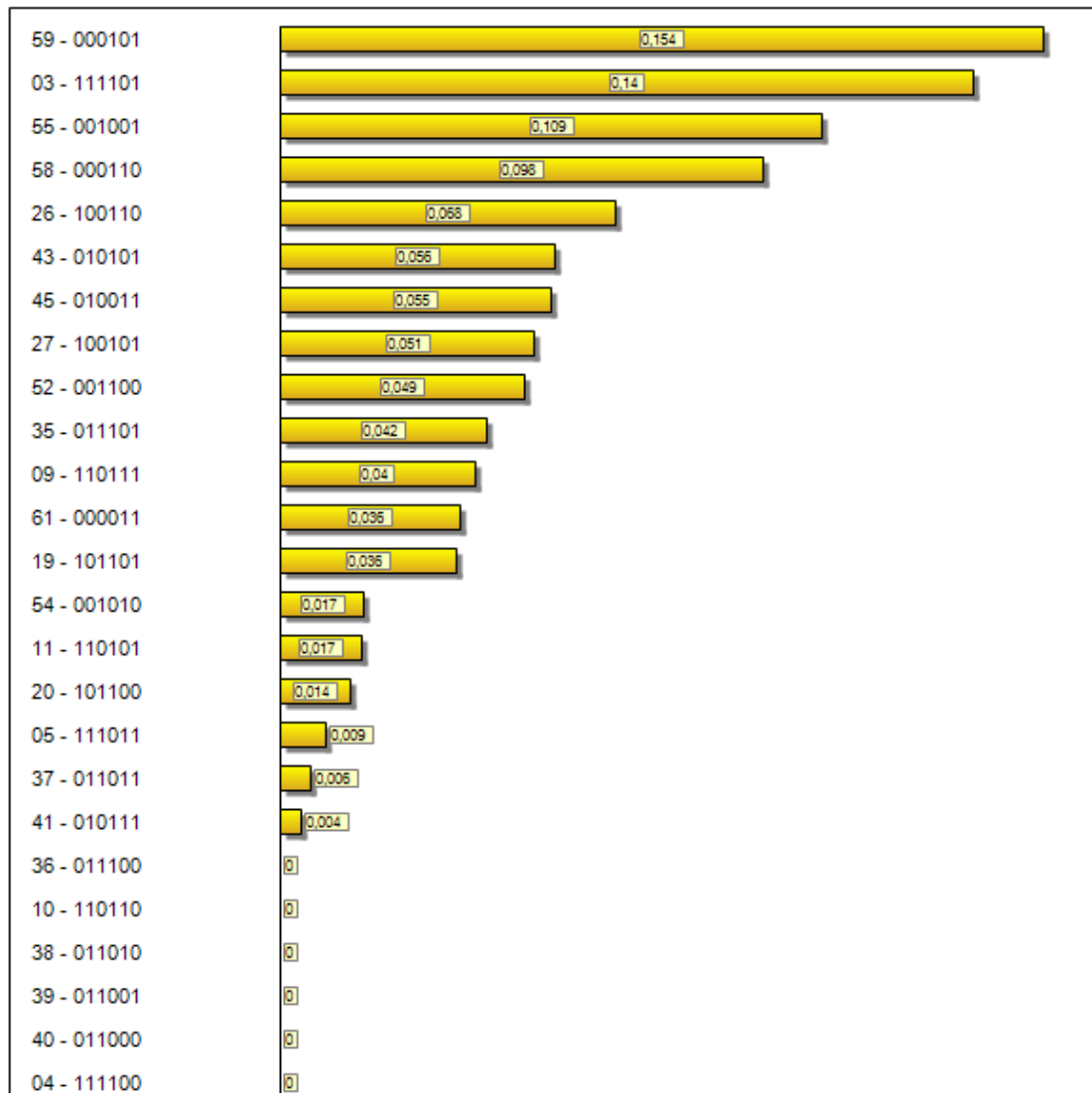


Nota: Esta tabla representa el histograma de probabilidad de escenarios del experto Diego Villafrade. Elaboración de software SMIC-PRO ©LIPSOR-EPITA-PROB- EXPERT.

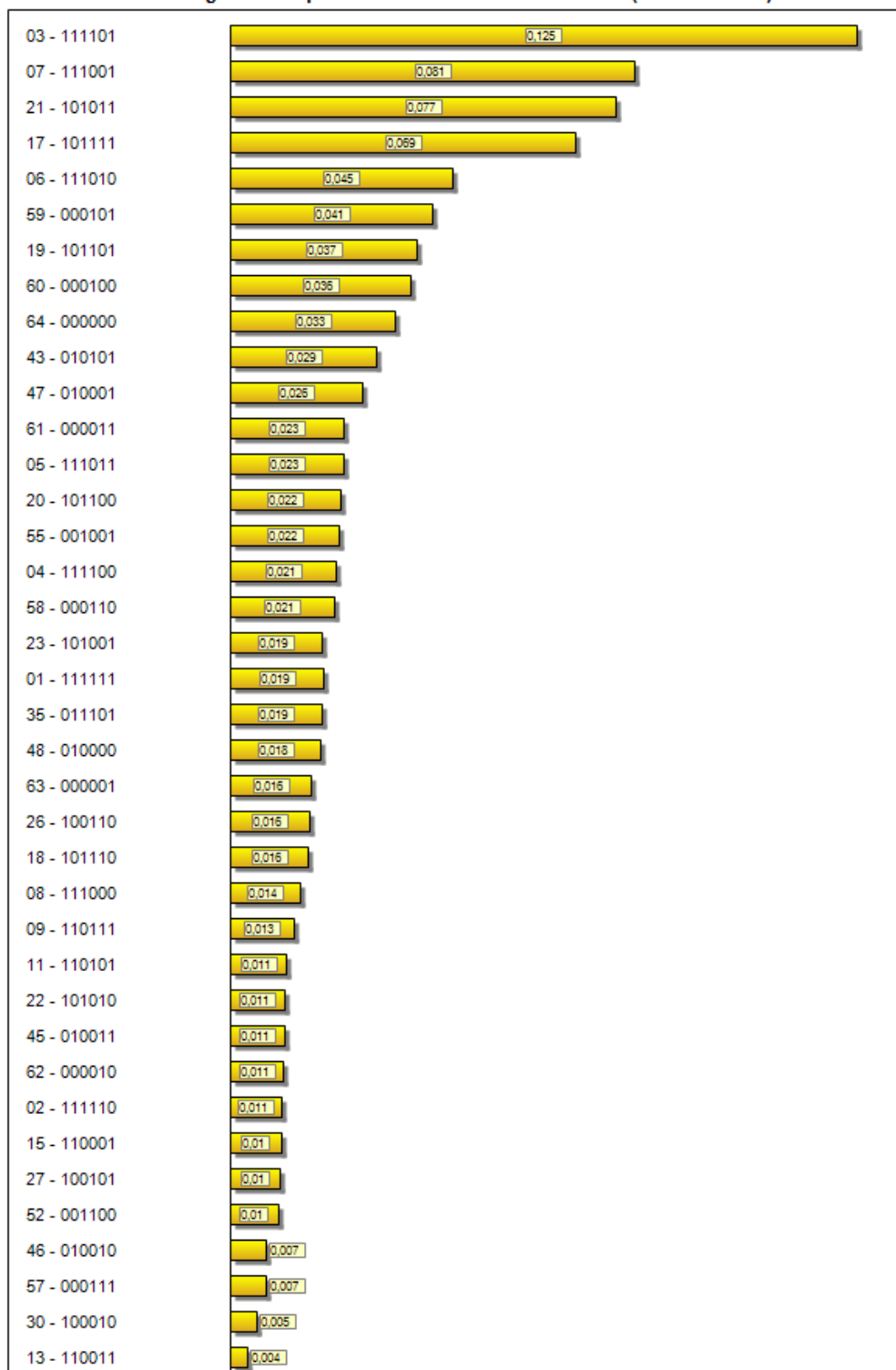
Figura 16. Histograma de probabilidades por experto Oscar Espitia**Histograma de probabilidad des los escenarios (Oscar)**

Nota: Esta tabla representa el histograma de probabilidad de escenarios del experto Oscar Espitia. Elaboración de software SMIC-PRO ©LIPSOR-EPITA-PROB- EXPERT.

Figura 17. Histograma de probabilidades por experto Harold Cardona
Histograma de probabilidad des los escenarios (Harold)



Nota: Esta tabla el histograma de probabilidad de escenarios del experto Harold Cardona.
Elaboración de software SMIC-PRO ©LIPSOR-EPITA-PROB- EXPERT.

Figura 18. *Histograma de probabilidades de expertos***Histograma de probabilidad des los escenarios (Entrenadores)**

Nota: Esta figura representa el histograma de probabilidad de escenarios de los expertos. Elaboración de software SMIC-PRO ©LIPSOR-EPITA-PROB- EXPERT.

Figura 19. Escenarios bajo forma de matriz

	Cristhian	Maria	Diego	Oscar	Harold	Entrenadores
1 : 111111	0,09	0	0	0,004	0	0,019
2 : 111110	0	0,053	0	0	0	0,011
3 : 111101	0,212	0,157	0	0,116	0,14	0,125
4 : 111100	0	0	0,066	0,041	0	0,021
5 : 111011	0,077	0	0	0,027	0,009	0,023
6 : 111010	0	0,031	0,168	0,024	0	0,045
7 : 111001	0,041	0,043	0,21	0,111	0	0,081
8 : 111000	0	0	0	0,07	0	0,014
9 : 110111	0	0,025	0	0	0,04	0,013
10 : 110110	0	0	0	0	0	0
11 : 110101	0,027	0,013	0	0	0,017	0,011
12 : 110100	0	0	0	0	0	0
13 : 110011	0	0,018	0	0	0	0,004
14 : 110010	0	0	0,005	0	0	0,001
15 : 110001	0	0,052	0	0	0	0,01
16 : 110000	0	0	0	0	0	0
17 : 101111	0,137	0,163	0	0,046	0	0,069
18 : 101110	0,031	0	0,023	0,024	0	0,016
19 : 101101	0,007	0,034	0,02	0,09	0,036	0,037
20 : 101100	0	0	0,071	0,025	0,014	0,022
21 : 101011	0,084	0,142	0,146	0,013	0	0,077
22 : 101010	0,031	0	0	0,025	0	0,011
23 : 101001	0	0,058	0	0,037	0	0,019
24 : 101000	0	0	0	0,005	0	0,001
25 : 100111	0	0	0	0	0	0
26 : 100110	0	0	0,013	0	0,068	0,016
27 : 100101	0	0	0	0	0,051	0,01
28 : 100100	0	0	0	0	0	0
29 : 100011	0	0,001	0	0	0	0
30 : 100010	0	0	0	0,027	0	0,005
31 : 100001	0	0	0	0	0	0
32 : 100000	0	0	0	0	0	0

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Nota: Vista general de la evaluación de los 64 escenarios más probables. (2021).

Figura 20. Escenarios bajo forma de matriz (continuación)

	Cristian	Maria	Diego	Oscar	Harold	Entrenadores
33 : 011111	0	0	0	0	0	0
34 : 011110	0	0	0	0	0	0
35 : 011101	0	0	0	0,051	0,042	0,019
36 : 011100	0	0	0	0	0	0
37 : 011011	0	0	0	0	0,006	0,001
38 : 011010	0	0	0	0	0	0
39 : 011001	0	0	0	0	0	0
40 : 011000	0	0	0	0	0	0
41 : 010111	0	0	0	0	0,004	0,001
42 : 010110	0	0,013	0	0	0	0,003
43 : 010101	0,063	0,005	0	0,023	0,056	0,029
44 : 010100	0,001	0	0	0	0	0
45 : 010011	0	0	0	0	0,055	0,011
46 : 010010	0	0,012	0,025	0	0	0,007
47 : 010001	0,027	0	0,052	0,053	0	0,026
48 : 010000	0,016	0,034	0	0,04	0	0,018
49 : 001111	0	0	0	0	0	0
50 : 001110	0	0	0	0	0	0
51 : 001101	0	0	0	0	0	0
52 : 001100	0	0	0	0	0,049	0,01
53 : 001011	0	0	0	0	0	0
54 : 001010	0	0	0	0	0,017	0,003
55 : 001001	0	0	0	0	0,109	0,022
56 : 001000	0	0	0	0	0	0
57 : 000111	0	0,032	0	0,004	0	0,007
58 : 000110	0	0	0	0,007	0,098	0,021
59 : 000101	0	0,013	0	0,036	0,154	0,041
60 : 000100	0,011	0	0,156	0,013	0	0,036
61 : 000011	0	0,027	0,046	0,006	0,036	0,023
62 : 000010	0	0,019	0	0,033	0	0,011
63 : 000001	0	0,058	0	0,024	0	0,016
64 : 000000	0,144	-0,001	0	0,024	-0,001	0,033

© LPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

Nota: Vista general de la evaluación de los 64 escenarios más probables. Tabla elaborada en base (2022).

5.5 Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario alterno.

Tabla 34. Escenario Optimista

Escenario optimista 01 - 111111	
¿Qué pasó en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos y dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
El interés por parte de la comunidad estudiantil por la diversidad de las disciplinas deportivas impartidas por la escuela deportiva del colegio la presentación lo cual hizo que se vea la necesidad de incluir nuevos deportes y artes para lo cual se hizo la contratación de nuevos entrenadores para estas disciplinas, en consecuencia, se elevaron las inscripciones de estudiantes logrando que los entrenadores pudieran ser contratados por términos de ley. Las nuevas disciplinas y participación en eventos generaron nuevas noticias que no solo bastaron 2 redes sociales para comunicarlas y por último se adecuaron los espacios para la práctica de todos los deportes llegando a cubrir los escenarios sin techo.	La variedad de deportes aumentó la cantidad de estudiantes que estaba interesados en hacer parte de una disciplina deportiva o artística, lo que atrajo a distintos entrenadores del área para hacer parte de la escuela deportiva con la seguridad de la estabilidad laboral por el tipo de contrato ofrecido por la institución. Se pudo participar en diferentes torneos del área metropolitana y a nivel nacional, donde se obtuvieron resultados que fueron publicados en las nuevas redes sociales para que todo el mundo se enterara de los logros resultantes, que gracias a la no cancelación de los entrenamientos por condiciones externas como el clima se pudo desarrollar toda la planeación

Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022

Tabla 35. Escenario Pesimista

Escenario pesimista 64 - 000000	
¿Qué pasó en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos y dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
Las disciplinas deportivas no se aumentaron debido a la ausencia de demanda en la inclusión de diferentes deportes a los ya establecidos por la institución por tanto se imposibilita la contratación de más docentes del área deportiva que impartirían estas nuevas disciplinas donde por la falta de estudiantes se imposibilitó la contratación por prestaciones de ley a los entrenadores actuales. Al no existir nuevas noticias y masificación de los medios deportivos no se pudo aumentar las redes sociales que el colegio ocupa decidiendo permanecer con las 2 ya establecidas perdiendo la motivación de adecuar los escenarios deportivos para las practicas estudiantiles	La monotonía de entrenamientos con los deportes ya establecidos por la institución excluyendo a estudiantes que deseen aprender otros deportes lo que tendría como consecuencia la falta de interés por los distintos entrenadores del área para hacer parte del colegio por la falta de estabilidad laboral al tener el contrato por prestación de servicios. La falta de diversas redes sociales fue perdiendo la atención de la comunidad estudiantil por no actualizarse en las tendencias de la población además que nula adecuación de los escenarios produjo la cancelación de los entrenamientos por situaciones climáticas o eventos sociales del colegio

Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022

Tabla 36. *Escenario más probable (alterno #1)*

Escenario más probable 03 - 111101	
¿Qué pasó en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos y dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
El interés por parte de la comunidad estudiantil por la diversidad de las disciplinas deportivas impartidas por la escuela deportiva del colegio la presentación lo cual hizo que se vea la necesidad de incluir nuevos deportes y artes para lo cual se hizo la contratación de nuevos entrenadores para estas disciplinas, en consecuencia, se elevaron las inscripciones de estudiantes logrando que los entrenadores pudieran ser contratados por términos de ley. Las nuevas disciplinas y participación en eventos generaron nuevas noticias que no solo bastaron 2 redes sociales para comunicaras, teniendo en cuenta la no adecuación de los escenarios deportivos	La variedad de deportes aumentó la cantidad de estudiantes que estaba interesados en hacer parte de una disciplina deportiva o artística, lo que atrajo a distintos entrenadores del área para hacer parte de la escuela deportiva con la seguridad de la estabilidad laboral por el tipo de contrato ofrecido por la institución. Se pudo participar en diferentes torneos del área metropolitana y a nivel nacional, donde se obtuvieron resultados que fueron publicados en las nuevas redes sociales para que todo el mundo se enterara de los logros resultantes, a pesar de la cancelación de algunos entrenamientos por condiciones climáticas o eventos del colegio
Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022	

Tabla 37. *Escenario alterno #2*

Escenario alterno 07 - 111001	
¿Qué pasó en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos y dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
A pesar de que se mantuvieron los escenarios deportivos sin adecuarse para cualquier eventualidad climática la población estudiantil de la institución mostró el interés por la diversidad de las disciplinas deportivas impartidas por la escuela deportiva del colegio la presentación lo cual hizo que se vea la necesidad de incluir nuevos deportes y artes para lo cual se hizo la contratación de nuevos entrenadores para estas disciplinas, en consecuencia se elevaron las inscripciones de estudiantes logrando que los entrenadores pudieran ser contratados por términos de ley. Faltando la publicación de las noticias en distintas redes sociales a las comunes	La variedad de deportes aumentó la cantidad de estudiantes que estaba interesados en hacer parte de una disciplina deportiva o artística, lo que atrajo a distintos entrenadores del área para hacer parte de la escuela deportiva con la seguridad de la estabilidad laboral por el tipo de contrato ofrecido por la institución. Que cuenta con buenos escenarios pero que no están adecuados frente a cualquier situación climática que puede cancelar los entrenamientos donde al momento de la competición y obtención de logros, los artículos y noticias solo se publicaran por las dos redes sociales establecidas que poco a poco fueron perdiendo interés por la comunidad
Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022	

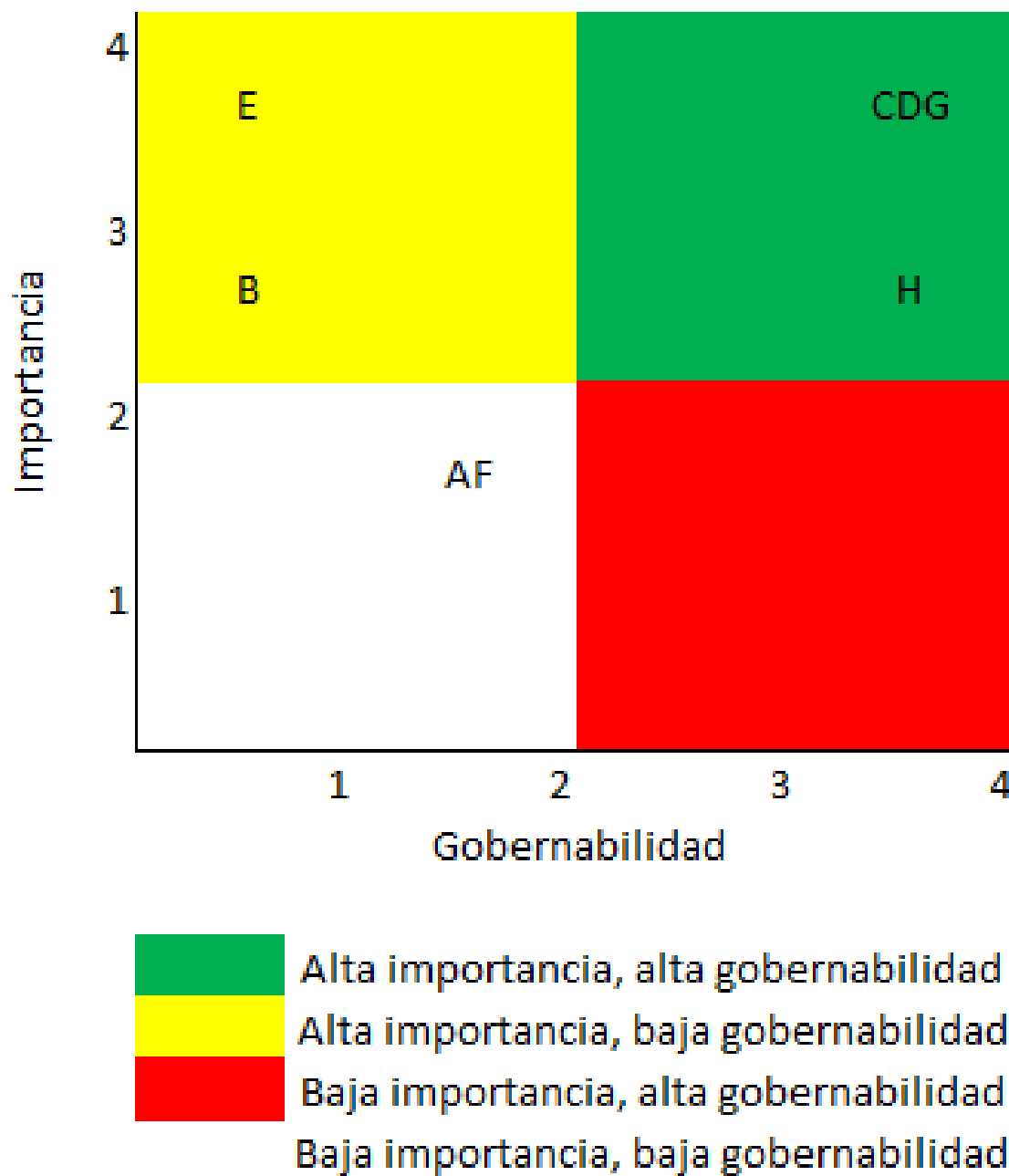
5.6 Construcción de escenario apuesta

5.6.1 Matriz RICE y Matriz IGO por variable estratégica

Tabla 38. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Disciplinas deportivas

Variable estratégica		Disciplinas deportivas	
Objetivo		Aumentar a 12 disciplinas deportivas y artísticas al año 2027	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que las disciplinas deportivas y artísticas de la escuela de formación deportiva y artística del colegio de la presentación se aumenten a 12 disciplinas deportivas y artísticas al año 2027?	
Matriz RICE			
Reducir		Incrementar	
- Falta de participación deportiva por la comunidad estudiantil		-Número de implementos deportivos	
- Altas tasas de inasistencia		-número de entrenadores	
		- número de deportistas	
Eliminar		Crear	
- Apatía de los estudiantes hacia las actividades deportivas		- Nuevos horarios	
		- espacios de entrenamiento	
#	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Reducir la falta de participación deportiva por la comunidad estudiantil	2	2
B	Reducir altas tasas de inasistencia	3	1
C	Incrementar Numero de implementos deportivos	4	4
D	Incrementar número de entrenadores	4	4
E	Incrementar número de deportistas	4	1
F	Eliminar Apatía de los estudiantes hacia las actividades deportivas	2	2
G	Crear nuevos horarios	4	4
H	Crear espacios de entrenamiento	3	4

Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022

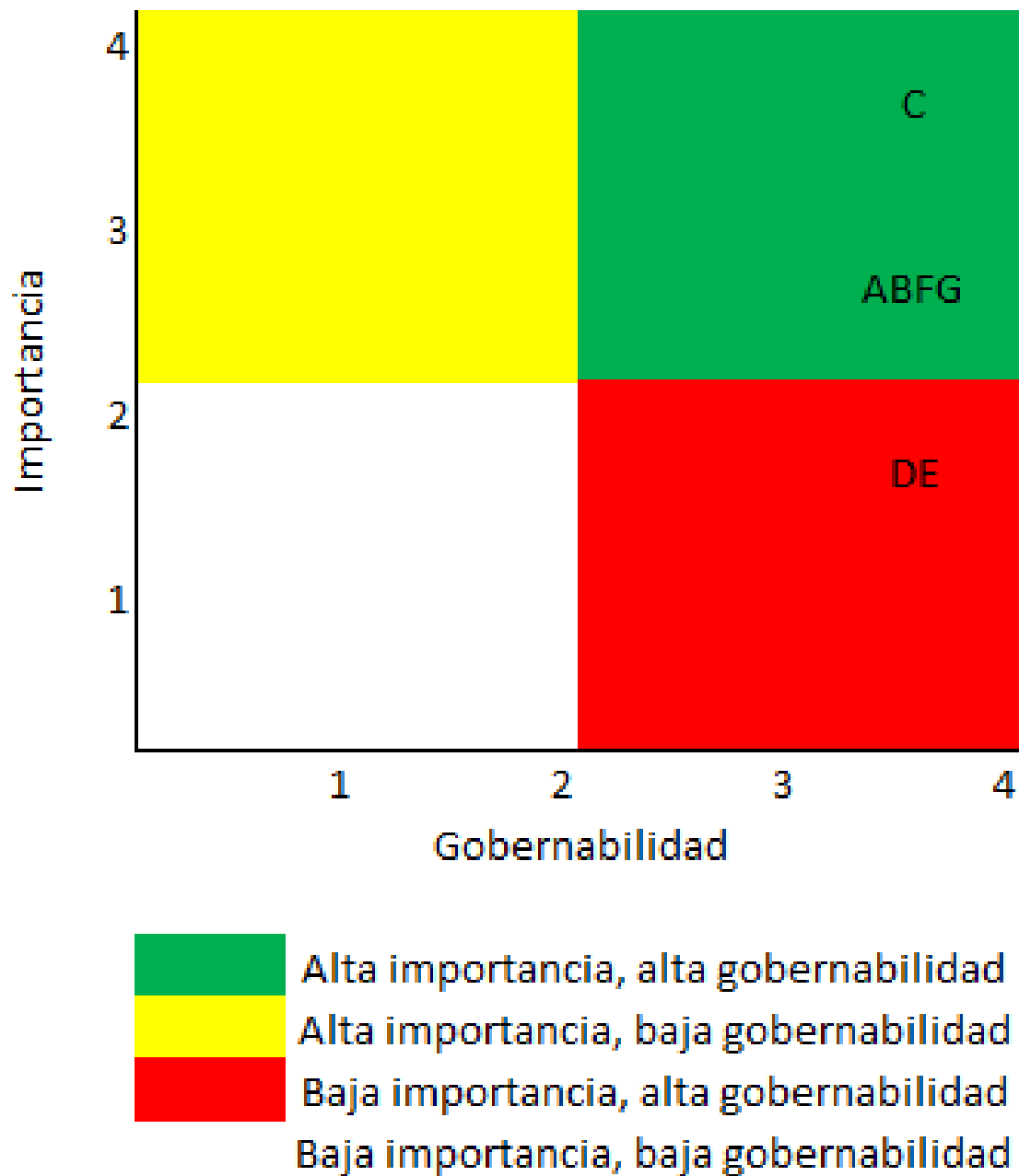
Figura 21. *Análisis IGO Disciplinas deportivas*

Nota: Identificación de las acciones carácter inmediato, mediano plazo más inmediato y mediano plazo menos inmediato de la variable liquidez. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Disciplinas Deportivas, Bucaramanga. (2022).

Tabla 39. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Contratación de personal*

Variable estratégica		Contratación de personal	
Objetivo		Contratar 2 docentes para cada área educativa y deportiva en cada sección al año 2027	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que se contraten 2 profesores para cada área educativa y deportiva en cada sección en el colegio la presentación al año 2027?	
Matriz RICE			
Reducir		Incrementar	
- carga académica		-grupos académicos	
- horario laboral		-salones	
Eliminar		Crear	
- grupos grandes		- plan de distribución de temas académicos	
		- horarios de distribución	
#	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Reducir carga académica	3	4
B	Reducir horario laboral	3	4
C	Incrementar grupos académicos	4	4
D	Incrementar salones	2	4
E	Eliminar grupos grandes	2	4
F	Crear plan de distribución de temas académicos	3	4
G	Crear horarios de distribución	3	4

Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022

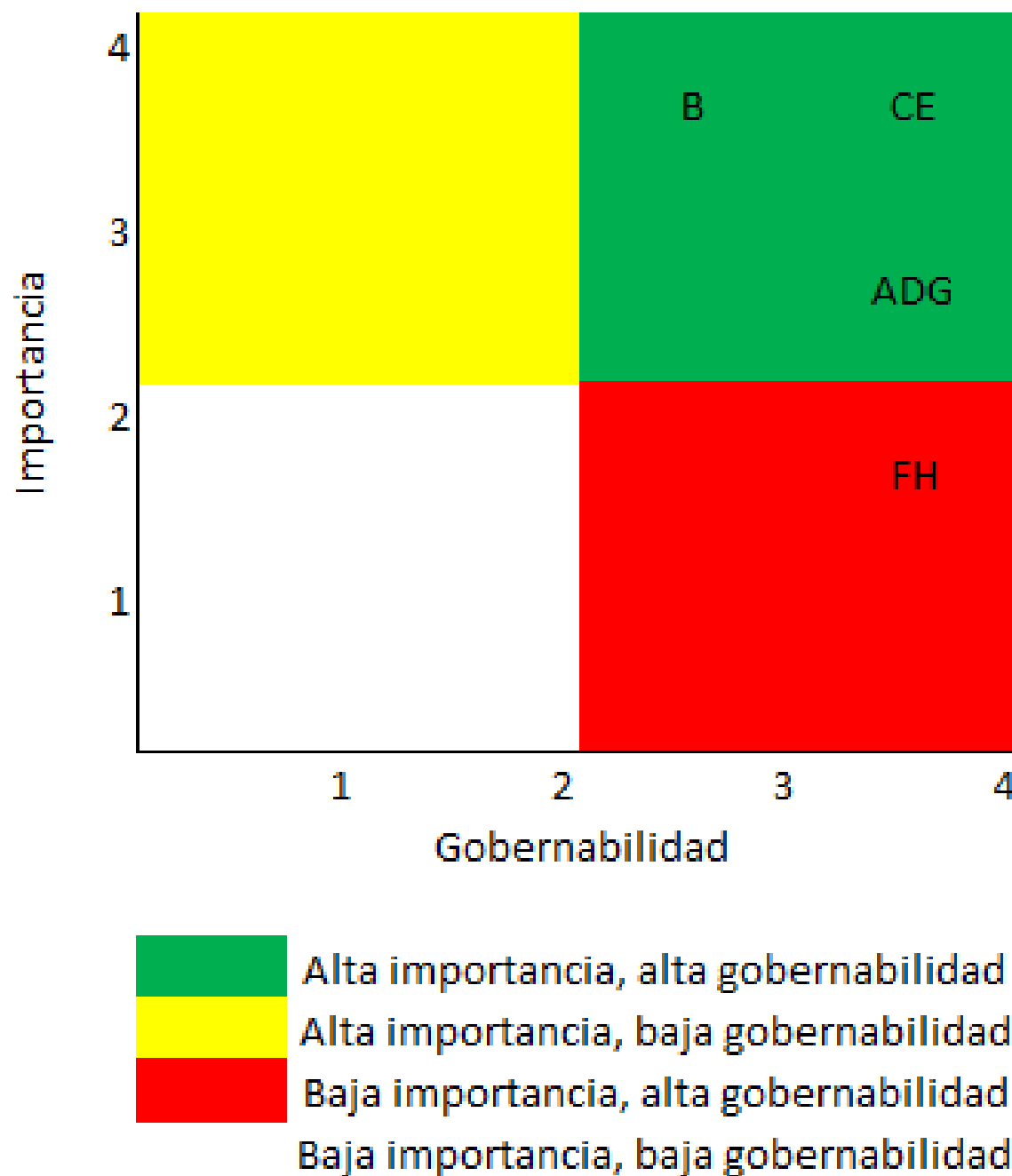
Figura 22. *Análisis IGO Contratación de personal*

Nota: Identificación de las acciones carácter inmediato, mediano plazo más inmediato y mediano plazo menos inmediato de la variable liquidez. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Contratación de personal, Bucaramanga. (2022).

Tabla 40. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Docentes de extracurriculares*

Variable estratégica		Docentes de extracurriculares	
Objetivo		Aumentar a 12 docentes de las disciplinas deportivas y artísticas al año 2027	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que se aumenten a 12 docentes de la escuela de formación deportiva y artística del colegio de la presentación al año 2027?	
Matriz RICE			
Reducir		Incrementar	
- diferencia salarial		-Disciplinas deportivas	
- entrenamientos no planificados		-objetivos deportivos	
Eliminar		Crear	
- favoritismo para contrataciones		- Horarios	
- entrenadores empíricos		- Bonos	
#	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Reducir diferencia salarial	3	4
B	Reducir entrenamientos no planificados	4	3
C	Incrementar disciplinas deportivas	4	4
D	Incrementar objetivos deportivos	3	4
E	Eliminar favoritismo para contrataciones	4	4
F	Eliminar entrenadores empíricos	2	4
G	Crear nuevos horarios de entrenamientos	3	4
H	Crear bonos salariales por méritos deportivos	2	4

Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022

Figura 23. *Análisis IGO Docentes de extracurriculares*

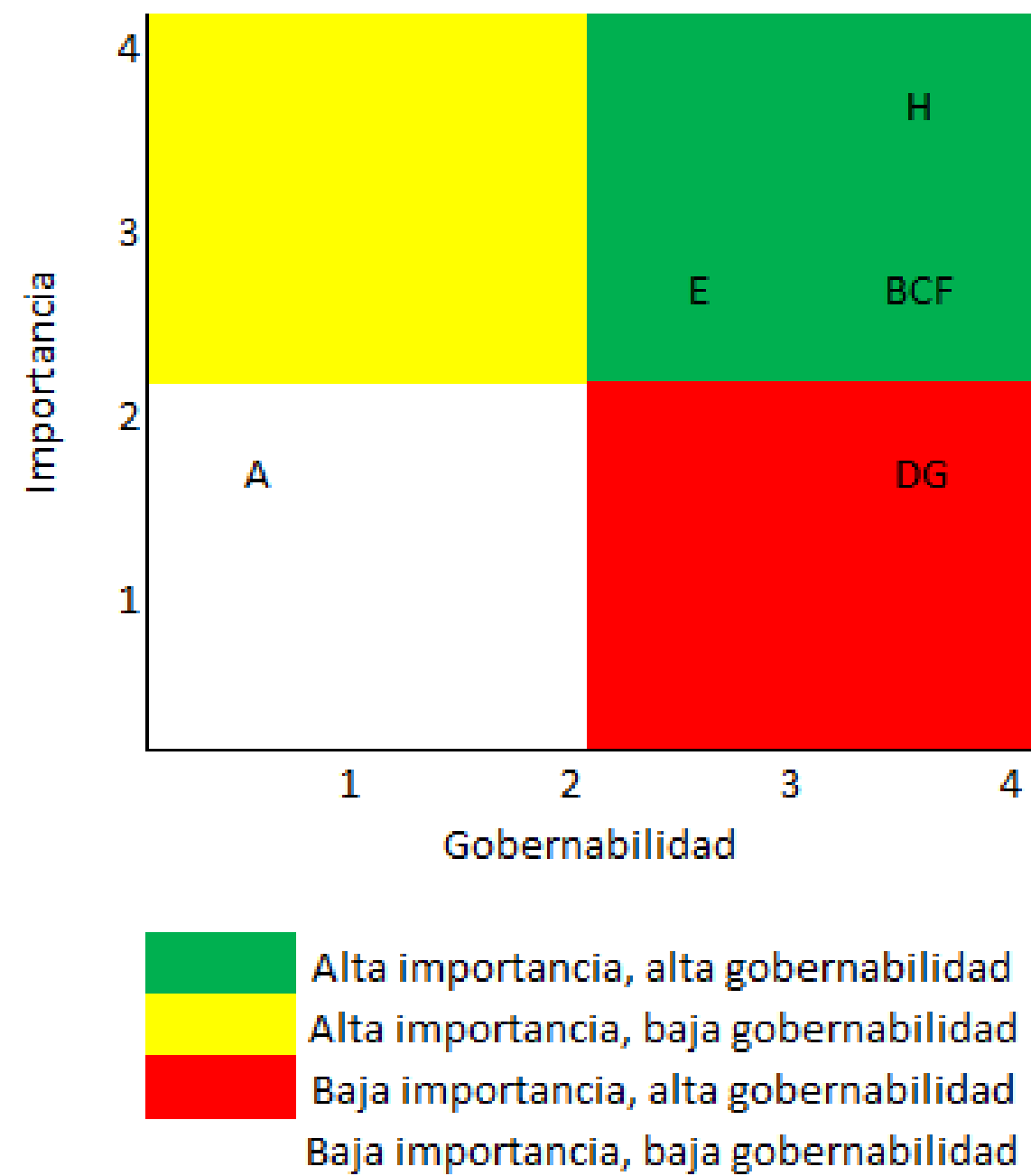
Nota: Identificación de las acciones carácter inmediato, mediano plazo más inmediato y mediano plazo menos inmediato de la variable liquidez. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Docentes de extracurriculares, Bucaramanga. (2022).

Tabla 41. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Publicidad*

Variable estratégica	Publicidad
Objetivo	Utilizar a 4 redes sociales para la distribución de información y noticias del colegio de la presentación al año 2027
Hipótesis	¿Qué tan probable es que se utilicen 4 redes sociales para la distribución de la información y noticias en el colegio de la presentación al año 2027?
Matriz RICE	
Reducir	Incrementar
- mal uso de las redes sociales	- Publicaciones
- falta de actualizaciones publicaciones	- inversión en publicidad
Eliminar	Crear
- desinformación sobre redes sociales	- actividades virtuales
- desactualización tecnológica	- contratar community manager
# Acciones	Importancia Gobernabilidad
A Reducir mal uso de las redes sociales	2 1
B Reducir la falta de actualizaciones publicaciones	3 4
C Incrementar publicaciones	3 4
D Incrementar inversión en publicidad	2 4
E Eliminar desinformación sobre redes sociales	3 3
F Eliminar desactualización tecnológica	3 4
G Crear actividades virtuales	2 4
H Crear una vacante de community manager	4 4

Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022

Figura 24. *Análisis IGO Publicidad*

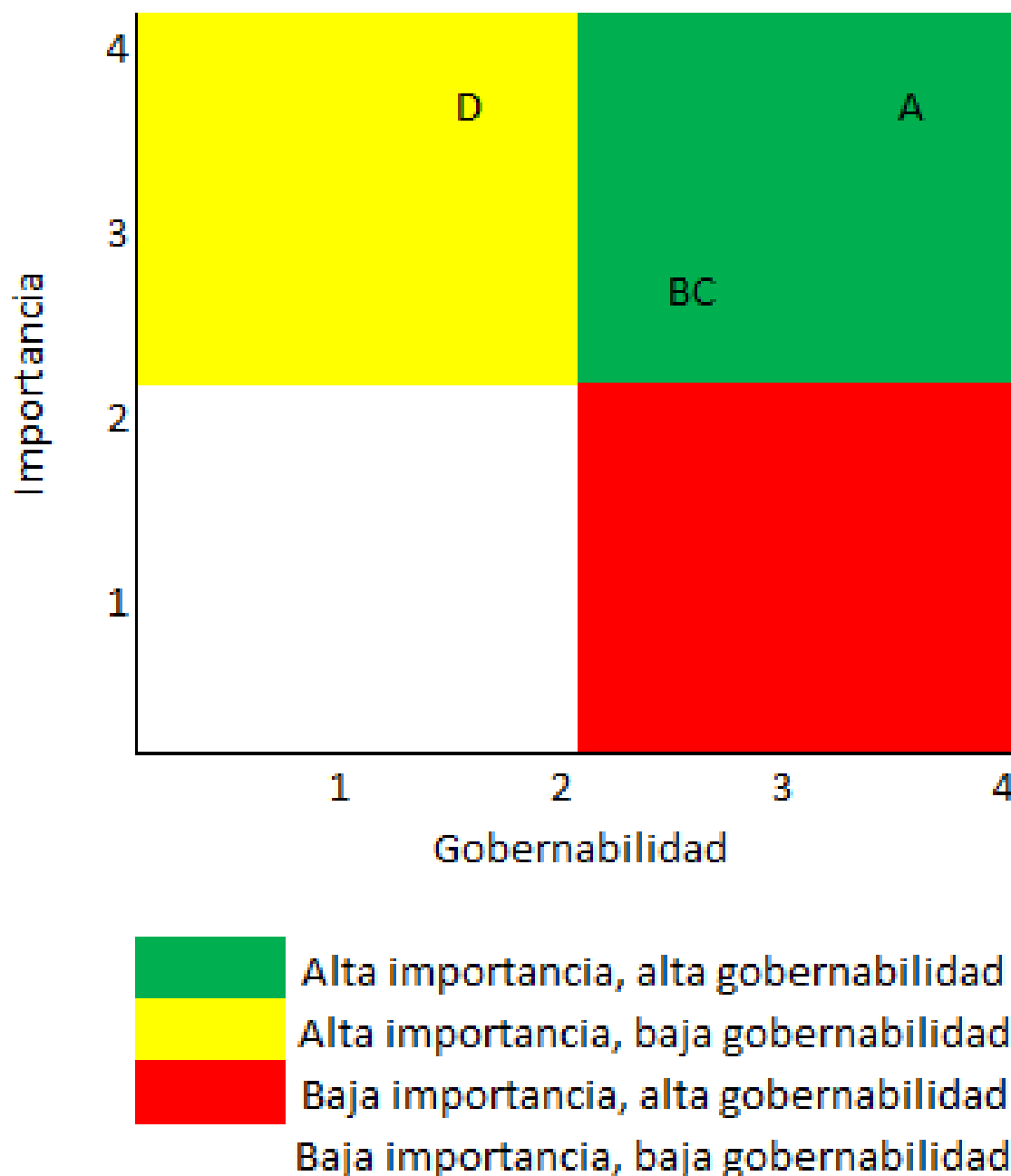


Nota: Identificación de las acciones carácter inmediato, mediano plazo más inmediato y mediano plazo menos inmediato de la variable liquidez. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Publicidad, Bucaramanga. (2022).

Tabla 42. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Escenarios deportivos*

Variable estratégica		Escenarios deportivos	
Objetivo		Implementar cubierta a todos los escenarios deportivos del colegio de la presentación al año 2027	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que se adecuen y se cubran todos los escenarios deportivos del colegio de la presentación al año 2027?	
Matriz RICE			
Reducir		Incrementar	
- obras innecesarias		- Ingresos por préstamo	
Eliminar		Crear	
- gastos por arrendamiento		- Convenios	
#	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Reducir obras innecesarias	4	4
B	Incrementar ingresos por préstamo	3	3
C	Eliminar gastos por arrendamiento	3	3
D	Crear convenios para la inversión en infraestructura	4	2

Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022

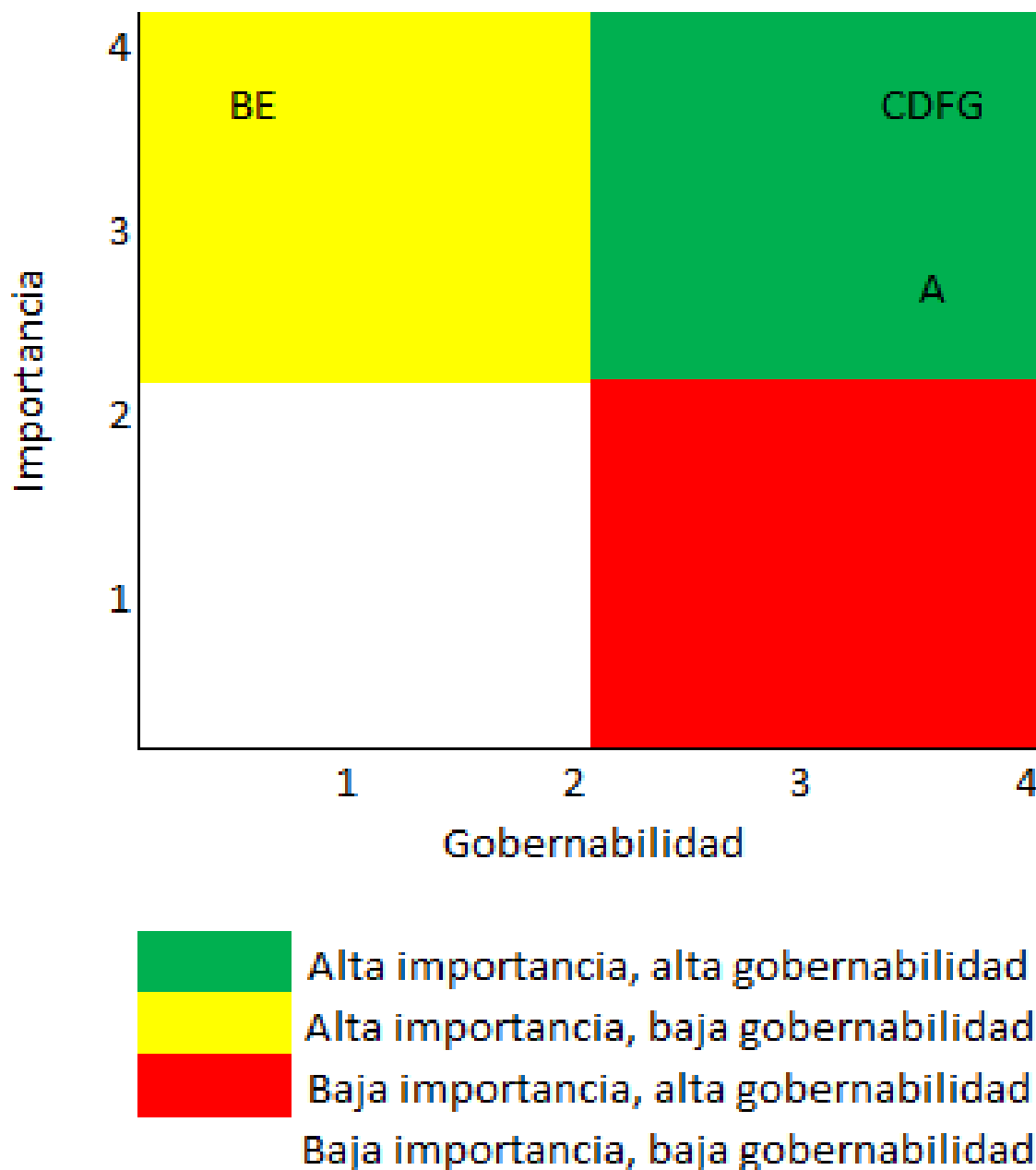
Figura 25. *Análisis IGO Escenarios deportivos*

Nota: Identificación de las acciones carácter inmediato, mediano plazo más inmediato y mediano plazo menos inmediato de la variable liquidez. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Escenarios Deportivos, Bucaramanga. (2022).

Tabla 43. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Contrataciones*

Variable estratégica		Contrataciones	
Objetivo		Incrementar las contrataciones de tipo prestaciones de ley al 100% al año 2027	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que las contrataciones de tipo por prestaciones de ley del colegio de la presentación aumenten al 100% al año 2027?	
Matriz RICE			
Reducir		Incrementar	
- pagos innecesarios		- Numero de matriculas	
		- Exigencia laboral	
Eliminar		Crear	
- Contratos por prestación de servicio		- establecer horarios laborales estrictos	
- deserción laboral		- requisitos nuevos de contratación de personal	
#	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Reducir costos innecesarios	3	4
B	Incrementar número de matriculas	4	1
C	Incrementar exigencia laboral	4	4
D	Eliminar contratos por prestación de servicio	4	4
E	Eliminar deserción laboral	4	1
F	Crear horarios laborales estrictos para cada desempeño laboral	4	4
G	Crear requisitos nuevos de contratación de personal	4	4

Nota: Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022

Figura 26. *Análisis IGO Contrataciones*

Nota: Identificación de las acciones carácter inmediato, mediano plazo más inmediato y mediano plazo menos inmediato de la variable liquidez. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Contrataciones, Bucaramanga. (2022).

5.7 Árbol de pertinencias

Tabla 44. *Árbol de pertinencias*

Opción estratégica					
El colegio de la presentación de Bucaramanga cuenta con un área extracurricular exclusiva para sus estudiantes que es llamada “Escuela de formación deportiva y artística”, la cual se ha consolidado como una de las escuelas más conocidas del área metropolitana. En el año 2020 presentó distintas amenazas debido al contexto de la pandemia por el confinamiento obligatorio que imposibilitó el desarrollo deportivo y artístico de los estudiantes de la institución, afectando directamente sus ganancias, y deteniendo su expansión. Al retornar la presencialidad en el 2022 la escuela de formación deportiva y artística sufrió un decrecimiento debido a que los estudiantes no se matricularon en la misma, llegando a perder aproximadamente 200 estudiantes en relación al 2019, razón por la cual se busca el resurgimiento y la consolidación de la escuela de formación deportiva y artística del colegio de la presentación de Bucaramanga como la mejor área de extracurriculares de los colegios del área metropolitana					
Propósito	Objetivos	Acciones	C.P	M.P	L.P
Diseñar un plan prospectivo estratégico para la Escuela de Formación deportiva y artística del colegio de la Presentación que permita la consolidación como la mejor área extracurricular de los colegios del área metropolitana entre los años 2022-2027	Aumentar a 12 disciplinas deportivas y artísticas al año 2027	1. Reducir la falta de participación deportiva por la comunidad estudiantil			X
		2. Reducir altas tasas de inasistencia		X	
		3. Incrementar Numero de implementos deportivos	X		
		4. Incrementar número de entrenadores	X		
		5. Incrementar número de deportistas		X	
		6. Eliminar Apatía de los estudiantes hacia las actividades deportivas			X
		7. Crear nuevos horarios	X		
		8. Crear espacios de entrenamiento	X		
		9. Reducir carga académica	X		
		10. Reducir horario laboral	X		
	Contratar 2 docentes para cada área educativa y deportiva en cada sección al año 2027	11. Incrementar grupos académicos	X		
		12. Incrementar salones		X	
		13. Eliminar grupos grandes		X	

Tabla 45. *Árbol de pertinencias (Continuación)*

Aumentar a 12 docentes de las disciplinas deportivas y artísticas al año 2027	14. Crear plan de distribución de temas académicos	X	
	15. Crear horarios de distribución	X	
	16. Reducir diferencia salarial	X	
	17. Reducir entrenamientos no planificados	X	
	18. Incrementar disciplinas deportivas	X	
	19. Incrementar objetivos deportivos	X	
	20. Eliminar favoritismo para contrataciones	X	
	21. Eliminar entrenadores empíricos		X
	22. Crear nuevos horarios de entrenamientos	X	
	23. Crear bonos salariales por méritos deportivos		X
Utilizar a 4 redes sociales para la distribución de información y noticias del colegio de la presentación al año 2027	24. Reducir mal uso de las redes sociales		X
	25. Reducir la falta de actualizaciones publicaciones	X	
	26. Incrementar publicaciones	X	
	27. Incrementar inversión en publicidad		X
	28. Eliminar desinformación sobre redes sociales	X	
	29. Eliminar desactualización tecnológica	X	
	30. Crear actividades virtuales		X
	31. Crear una vacante de community manager	X	

Tabla 46. *Árbol de pertinencias (Continuación)*

Implementar cubierta a todos los escenarios deportivos del colegio de la presentación al año 2027	32. Reducir obras innecesarias	X	
	33. Incrementar ingresos por préstamo	X	
	34. Eliminar gastos por arrendamiento	X	
	35. Crear convenios para la inversión en infraestructura		X
	36. Reducir costos innecesarios	X	
Incrementar las contrataciones de tipo prestaciones de ley al 100% al año 2027	37. Incrementar número de matriculas		X
	38. Incrementar exigencia laboral	X	
	39. Eliminar contratos por prestación de servicio	X	
	40. Eliminar deserción laboral		X
	41. Crear horarios laborales estrictos para cada desempeño laboral	X	
	42. Crear requisitos nuevos de contratación de personal	X	

Nota: Tabla que representa el árbol de pertinencias. Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022. Los datos C.P: Corto Plazo, M.P: Mediano Plazo y L.P: Largo plazo

5.8 Tablero de control

Tabla 47. Tablero de control – puesta en marcha – seguimiento

VISIÓN: El Colegio de La Presentación de Bucaramanga hacia el año 2023, será reconocido por el crecimiento humano integral de sus estudiantes, desde prácticas pedagógicas en torno a competencias y desempeños como capacidades, habilidades de pensamiento y promotores de la investigación, integrados a un mundo pluricultural, con liderazgo transformacional de la sociedad.

Comportamiento del indicador

Tema estratégico: El colegio de la presentación de Bucaramanga cuenta con un área extracurricular exclusiva para sus estudiantes que es llamada “Escuela de formación deportiva y artística”, la cual se ha consolidado como una de las escuelas más conocidas del área metropolitana. En el año 2020 presentó distintas amenazas debido al contexto de la pandemia por el confinamiento obligatorio que imposibilitó el desarrollo deportivo y artístico de los estudiantes de la institución, afectando directamente sus ganancias, y deteniendo su expansión. Al retornar la presencialidad en el 2022 la escuela de formación deportiva y artística sufrió un decrecimiento debido a que los estudiantes no se matricularon en la misma, llegando a perder aproximadamente 200 estudiantes en relación al 2019, razón por la cual se busca el resurgimiento y la consolidación de la escuela de formación deportiva y artística del colegio de la presentación de Bucaramanga como la mejor área de extracurriculares de los colegios del área metropolitana

Variables estratégicas	Indicadores	Objetivos estratégicos	Frecuencia de medición	Iniciativas			Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
				CP	MP	LP					
Disciplinas deportivas	Nº de disciplinas deportivas	Aumentar a 12 disciplinas deportivas y artísticas al año 2027	Anualmente	3,4,7,8	2,5	1,6	12 disciplinas deportivas	10 disciplinas deportivas	9 disciplinas deportivas	9 disciplinas deportivas	Área de escuela deportiva
Contratación de personal	Nº de personal de trabajo	Contratar 2 docentes para cada área educativa y deportiva en cada sección al año 2027	Anualmente	9,10,11,14,15	12,13		2 docente para cada área educativa y deportiva	1 docente para cada área educativa y deportiva	1 docente para cada área educativa y deportiva	1 docente para cada área educativa y deportiva	Área de talento humano

Tabla 48. Tablero de control – puesta en marcha – seguimiento (Continuación)

Docentes de extracurriculares	Nº de docentes de extracurriculares	Aumentar a 12 docentes de las disciplinas deportivas y artísticas al año 2027	Anualmente	16,17,18,19,2º,22	21,23	12 docentes de extracurriculares	10 docentes de extracurriculares	9 docentes de extracurriculares	9 docentes de extracurriculares	Área de escuela deportiva
Publicidad	Nº de redes sociales	Utilizar a 4 redes sociales para la distribución de información y noticias del colegio de la presentación al año 2027	Anualmente	25,26,28,29,31	27,30, 24,	4 redes sociales	3 redes sociales	2 redes sociales	2 redes sociales	Área de mercadeo
Escenarios deportivos	Nº de escenarios deportivos	Implementar cubierta a todos los escenarios deportivos del colegio de la presentación al año 2027	Triannual	32,33,34	35	4 escenarios deportivos cubiertos	3 escenarios deportivos cubiertos	2 escenarios deportivos cubiertos	2 escenarios deportivos cubiertos	Área de escuela deportiva
Contrataciones	Tipo de contrataciones	Incrementar las contrataciones de tipo prestaciones de ley al 100% al año 2027	Anualmente	36,38,39,41,42	37,40	100% de contrataciones por prestaciones de ley	95% de contrataciones por prestaciones de ley	90% de contrataciones por prestaciones de ley	90% de contrataciones por prestaciones de ley	Área administrativa

Nota: Tabla que representa el tablero de control. Elaboración propia basada en seminario planeación prospectiva 2022

6. Conclusiones

- Se analizaron los aspectos internos y externos que se pueden mejorar para así lograr posicionar la Escuela de Formación deportiva y artística del Colegio de la Presentación como una de las mejores y más completas del área metropolitana.
- Se analizaron los factores endógenos y exógenos, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que giran en torno al colegio y la escuela de formación deportiva.
- Con base en datos del pasado y el presente se pudo establecer las proyecciones a futuro, en torno a las áreas del club: Mercadeo, Talento Humano, Administrativa, Escuela Deportiva y Tecnológica.
- Se realizó un análisis sectorial en el cual se encuentra la institución educativa y la escuela deportiva para comprender la estructura y dinámica de sus acciones.
- Se realizó una evaluación de la MEFI y la MEFÉ por medio de la matriz interna y externa de la escuela deportiva, arrojando como resultado la región V, denominada “Retener y Mantener”. Esta debe principalmente promocionar estrategias encaminadas a mejorar la calidad del servicio que ofrece la escuela deportiva, teniendo en cuenta factores innovadores, que se vea reflejado en la prestación del servicio.
- La matriz PEYEA arroja como resultado la implementación de estrategias agresivas que debe implementar la escuela deportiva.
- Se utilizó la matriz MPEC para evaluar y elegir la estrategia más objetiva basados en las puntuaciones obtenidas a través del grado de atractivo (STPA) en las alternativas de

factores internos y externos, la cual es coherente con el planteamiento del problema establecido por el plan prospectivo.

7. Recomendaciones

- Se recomienda para futuros estudios contar con mayor fuente de información del colegio de la presentación en base de datos para la obtención de datos que se necesiten para el desarrollo de los mismos
- Se recomienda realizar un estudio prospectivo teniendo en cuenta las variables financieras que le permita trazar unas directrices claras en cuanto a la disposición, captación y manejo de los recursos financieros, debido a que no fueron estudiadas por confidencialidad del colegio de la presentación
- Se recomienda además dar atención prioritaria a la búsqueda de clientes estudiantiles que le permitan crecer a la escuela deportiva de forma acelerada y consistente durante el periodo de tiempo trazado.
- Se recomienda aumentar la inversión en implementación deportiva e infraestructura, en la contratación de personal y en sus procesos de formación deportiva, en la medida en que sus finanzas lo permitan y su desarrollo lo requiera, para consolidarse como la mejor escuela de formación deportiva de los colegios de la ciudad de Bucaramanga.
- Se recomienda la consolidación de la escuela de formación deportiva y artística con sus respectivas áreas

Referencias

- Armijos, L. y otros. (2016). *Estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional-financiera de Fundación Pastaza*. Editorial.
- Balbi, E. (ed.). (2008). *Metodología de la investigación de futuros*. Buenos Aires: CelGyP y The Millenium Project.
- Berger, G. (1967). *Etapas de la prospective*. París: PUF.
- Castillo, K. & Hernández, E. (2018). *Planificación estratégica: Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones*. Managua.
- Chan, W. & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Norma.
- Colegio la Presentación. (s. f.). *Manual de convivencia*. Recuperado 3 de octubre de 2022, de <https://colegiodelapresentacion.edu.co/wp-content/uploads/2021/09/Manual-Convivencia-2021.pdf>
- Dario, C. C. A., Paola, C. S. J., & Eugenia, R. B. M. (2019). Análisis y resultados teóricos de la prospectiva estratégica. una reseña de su evolución desde 1967 hasta 2019
- Galindo, L. M. (2008). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. Trillas.
- Gándara, G. y otros. (2014). *Métodos prospectivos: Manual para el estudio y construcción del futuro*. Paidós
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*.

- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Jouvenel, B. D. (1967). *The art of conjecture*. Michigan: Basic Books.
- Martin, B. (1995) “Foresight in Science and Technology” en *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 7, no. 2, pp 139-178.
- Martínez, D. & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Díaz de Santos.
- Mera Rodríguez, Carlos (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. Análisis. Revista Colombiana de Humanidades, 46(84) ,89-104. [fecha de Consulta 21 de septiembre de 2022]. ISSN: 0120-8454. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=515551535005>
- Mera, C. (2010). Curso de profundización en prospectiva estratégica por escenarios empresariales. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Bogotá: UNAD. Methodes de Prospective, recuperado de [www.lapros- pective.fr/methodes-de-prospective.html](http://www.lapros-pective.fr/methodes-de-prospective.html)
- Quinteros, J. y otro. (s.f.). *Planeamiento estratégico prospectivo*. Ecoe.
- Rodríguez, C. W. M. (2012). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional*, 1 (1), 25-30.
- Steiner, G. (2010). *Planeación estratégica*, Steiner George.

- Uranga, W. (2007). Soñar futuros para construir el presente La comunicación prospectiva estratégica para el desarrollo. Scielo, 12(14), 14. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762007000100003
- Vilchis, A. y otros. (2020). *Análisis estructural MicMac para determinar las variables estratégicas de la agroindustria azucarera en México*. Ciudad de México.