

Información Importante

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

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

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

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Planeación Estratégica de la Secretaria de Recreación y Deporte de Girón – Santander

Nadia Katick Ferez Villamizar y Yineth Isidro Acevedo

**Trabajo de grado para optar el título de Economista y Diplomado en Planeación
Estratégica de Entidades Públicas**

Jorge Edinson Castro Salcedo

**Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Finanzas Públicas y
Diplomado en Planeación Estratégica de Entidades Públicas**

Director

Dario Alfonso Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Diplomado en Planeación Estratégica de Entidades Públicas

Facultad de Economía

2019

Tabla de contenido

1.	Planeación Estratégica de la Secretaria de Recreación y Deporte de Girón – Santander.	13
1.1.	San Juan de Girón – Santander.....	13
1.1.1.	Misión.	14
1.1.2.	Visión.....	15
1.2.	Secretaria de Recreación y Deporte del Municipio de Girón.....	15
1.2.1.	Misión.	16
1.2.2.	Visión.....	16
1.2.3.	Funciones esenciales.....	16
1.3.	Análisis del Entorno	17
1.3.1.	Misión municipal modificada.	18
1.3.2.	Visión municipal modificada.....	18
1.3.3.	Secretaria de Recreación y Deportes – SRD.....	18
1.4.	Árbol de Competencias	19
1.4.1.	Análisis de variables del macroentorno.	20
1.5.	Matriz DOFA.....	21
2.	Evaluación de Factores de la Secretaría de Recreación y Deportes	23
2.1.	Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI.....	23
2.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	24

3.	Análisis Estructural del Sistema	25
3.1.	Matriz Relacional – MICMAC.....	26
3.1.1.	Listado de las variables.....	26
3.1.2.	Matriz de impactos cruzados.	28
3.1.3	Plano de influencias directas.....	31
3.1.4.	Plano de influencias indirectas.....	32
3.1.5.	Plano de desplazamientos: directos e indirectos.....	32
3.1.6.	Análisis tendencial de variables endógenas.....	33
3.2.	Sistema de Matrices de Impacto Cruzado – SMIC	35
3.2.1.	Formulación de hipótesis.....	35
3.2.2.	Expertos.....	37
3.2.3.	Matriz de probabilidades simples.....	37
3.2.4.	Matriz de probabilidades condicionales.....	38
3.2.1.	Probabilidad de los escenarios.....	40
4.	Juego de Actores.....	44
4.1.	Identificación de Actores Sociales.....	45
4.2.	Intereses de los Actores Sociales.....	46
4.3.	Valoración de los Actores Sociales Frente a los Objetivos.....	47
4.4.	Actores de Alianzas y Enfrentamiento.....	48
4.5.	Conflictividad de los Objetivos.....	51

4.6. Convergencia y Divergencia entre los Actores.	52
4.7. Análisis del Poder de los Actores.	53
4.7.1. Clasificación de los actores por su grado de poder.....	54
5. Escenario Apuesta.....	55
5.1. Árbol de Pertinencia.	55
5.1.1. Objetivo 1.	55
5.1.2. Objetivo 2.	56
5.1.3. Objetivo 3.	57
5.1.4. Objetivo 4.	58
5.1.5. Objetivo 5.	58
5.2. Importancia y Gobernabilidad.....	59
5.3. Cuadro de Mando Integral.....	64
Conclusiones.....	67
Referencias bibliográficas.....	68

Lista de Tablas

Tabla 1. Árbol de Competencias de la Secretaria de Recreación y Deporte del municipio de Girón – Santander.	19
Tabla 2. Matriz DOFA de la Secretaria de Recreación y Deporte del municipio de Girón – Santander.....	21
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos de SRD de Girón – Santander.....	23
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos de SRD de Girón – Santander.	24
Tabla 5. Listado de variables del instrumento Micmac.	26
Tabla 6. Matriz de Impactos Cruzados I.	28
Tabla 7. Matriz de Impactos Cruzados II.....	29
Tabla 8. Análisis tendencial de variables endógenas.	34
Tabla 9. Matriz de hipótesis.....	36
Tabla 10. Relación de Expertos Involucrados en el Proyecto.	37
Tabla 11. Matriz de Probabilidades Simples.	37
Tabla 12. Matriz de Probabilidad Condicional Positiva.	38
Tabla 13. Matriz de Probabilidad Condicional Negativa.....	39
Tabla 14. Escenarios.	41
Tabla 15. Matriz de Escenario Pesimista.....	41
Tabla 16. Matriz de Escenario Optimista.	42
Tabla 17. Matriz de Escenario Alternativo.	44
Tabla 18. Campo de Batalla por Objetivos.	46
Tabla 19. Alianzas y Enfrentamientos de los Actores por Objetivos.	48

Tabla 20. Conflictividad de los Objetivos.	51
Tabla 21. Convergencia y Divergencia entre los Actores.....	52
Tabla 22. Matriz de Poder de los Actores Sociales.	53
Tabla 23. Clasificación de los Actores por el Grado de Poder.	54
Tabla 24. Puntos de Negociación Entre los Actores.....	54
Tabla 25. Árbol de Pertinencia - Objetivo 1.	55
Tabla 26. Árbol de Pertinencia - Objetivo 2.	56
Tabla 27. Árbol de Pertinencia - Objetivo 3.	57
Tabla 28. Árbol de Pertinencia - Objetivo 4.	58
Tabla 29. Árbol de Pertinencia - Objetivo 5.	58
Tabla 30. Matriz de Importancia y Gobernabilidad.....	60
Tabla 31. Importancia y Gobernabilidad: Por Grupo de Acciones.....	61
Tabla 32. Tiempo de Ejecución por Acciones.	63
Tabla 33. Cuadro de Mando Integral de la SRD.....	64

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de ubicación del municipio de Girón en Colombia y en el departamento de Santander.....	14
Figura 2. Mapa de influencia/dependencia directa.	31
Figura 3. Mapa de influencia/dependencia indirecta.	32
Figura 4. Plano de desplazamientos: directos/indirectos.	33
Figura 5. Histograma de Probabilidades de los Escenarios - SRD Girón.....	40
Figura 6. Actores Sociales de la SRD Girón.....	45
Figura 7. Valoración de los Actores frente a los Objetivos.	48
Figura 8. Importancia y Gobernabilidad de las Acciones.....	62

Resumen

La planificación estratégica, conlleva un análisis de los entornos internos y externos de una organización, para formular, crear, implementar y evaluar escenarios que optimice la consecución de los objetivos y los beneficios. La planeación trazada en este ejercicio académico se lleva a cabo a la Secretaria de Recreación y Deporte del municipio de Girón – Santander, un ente del sector público. Desde el plan de gobierno, se analiza el entorno mediante el árbol de competencias, la matriz DOFA, la metodología de evaluación y análisis de variables endógenas y exógenas. Posteriormente, utilizando la herramienta MicMac, se determinan las variables clave para la postulación de escenarios, los cuales son ponderados y analizados por expertos externos. Seguidamente se selecciona el escenario apuesta, identificado las iniciativas e indicadores estratégicos de la SRD, a corto, mediano y largo plazo.

Palabras clave

Planeación, prospectiva, estrategia, direccionamiento, Secretaria de Recreación y Deporte – SRD.

Abstract

Strategic planning involves an analysis of the internal and external environments of an organization to formulate, create, implement and evaluate scenarios that optimize the achievement of objectives and benefits. The planning outlined in this academic exercise is carried out by the Secretaria de Recreación y Deporte del municipio de Girón – Santander, a public sector entity. From the government plan, the environment is analyzed through the competence tree, the DOFA matrix, the evaluation methodology and the analysis of endogenous and exogenous variables. Subsequently, using the MicMac tool, key variables are determined for the postulation of scenarios, which are weighted and analyzed by external experts. Next, the bet scenario is selected, identifying the SRD strategic initiatives and indicators, in the short, medium and long term.

Keywords

Planning, foresight, strategy, direction, Secretaria de Recreación y Deporte – SRD.

Introducción

Hablar de planificación estratégica, nos lleva al desarrollo de formulación, implementación y evaluación de decisiones dirigidas a todas las áreas de la empresa para la consecución de objetivos. Siendo clave en el aprovechamiento de las oportunidades presentes, mediante la creación de posibles escenarios futuros que optimicen los beneficios de la organización.

En cuanto a las entidades públicas, se asemeja la consecución de la planeación estratégica, pues su búsqueda está enfocada en la generación de actividades que consoliden los objetivos generales del plan de desarrollo, con el fin último de beneficiar y lograr un impacto positivo a largo plazo en la comunidad.

Teniendo en cuenta la oportunidad que ofrece la planeación estratégica tanto para entornos privados y públicos, así como el impacto en todos los actores del sistema. La Secretaria de Recreación y Deportes del municipio de San Juan de Girón – Santander, ha sido objeto del desarrollo de un plan prospectivo estratégico, como proyecto de grado del Diplomado en Planeación Estratégica en Entidades Públicas de la Universidad Santo Tomás – Seccional Bucaramanga.

El estudio despliega información referente al municipio y la administración municipal “Somos Tejido Social – Jhon Abiud Ramírez – alcalde 2016-2019”, un análisis del entorno a través de árbol de competencias y una matriz DOFA, en el capítulo 1. En el capítulo 2, se utiliza la metodología de evaluación y análisis de variables endógenas y exógenas. Para continuar, en el capítulo 3, el desarrollo y determinación de variables claves, mediante el software MicMac. Con las variables clave, se postulan los escenarios a los expertos para la valoración de probabilidades; en esta labor se desenvuelven los profesionales Kelly Katherine Caballero Domínguez

(economista), Miguel Oswaldo Isidro Acevedo (ingeniero industrial) y Jorge Edinson Castro Salcedo (ingeniero electrónico).

El capítulo 4, se identifica los actores sociales alrededor de la SRD, quienes negocian sobre los intereses para el desarrollo de los objetivos. Continuando, en el capítulo 5, se desenvuelve el escenario apuesta, que presenta el direccionamiento estratégico para la consecución de los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo Municipal para la SRD.

El presente documento, pretende aplicar y expresar la metodología y análisis aprendido, siendo un ejercicio académico para el desarrollo del problema propuesto como tesis de grado.

1. Planeación Estratégica de la Secretaria de Recreación y Deporte de Girón – Santander

1.1. San Juan de Girón – Santander

En la Provincia de Soto del departamento de Santander y a 09 kilómetros de su capital, Bucaramanga, se ubica el municipio de San Juan de Girón, comúnmente llamado Girón. Fundado el 15 de enero de 1631, por Francisco Mantilla de los Ríos.

Girón cuenta con una extensión 42.688,31 hectáreas, dividido en 16 veredas, 4 corregimientos y su área urbana se conforma de alrededor de 169 barrios y asentamientos. Limita al oriente con los municipios de Floridablanca, Piedecuesta y Bucaramanga; al occidente con Betulia; por el norte con Sabana de Torres y Lebrija; y al sur con los Santos y Zapatoca. Además, goza de una temperatura promedio de 28°C, con una altitud de 777 metros sobre el nivel del mar, siendo un clima tropical de montaña.

Conformado con una población de 185.314¹ habitantes, de los cuales 166.314 son del área urbana y 19.165 del área rural; se le conoce como Monumento Nacional y es reconocido como Pueblo Patrimonio de Colombia. (2018). Es uno de los municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga, junto con Floridablanca, Piedecuesta y la capital del departamento.

¹ Población proyectada al 30 junio de 2016.

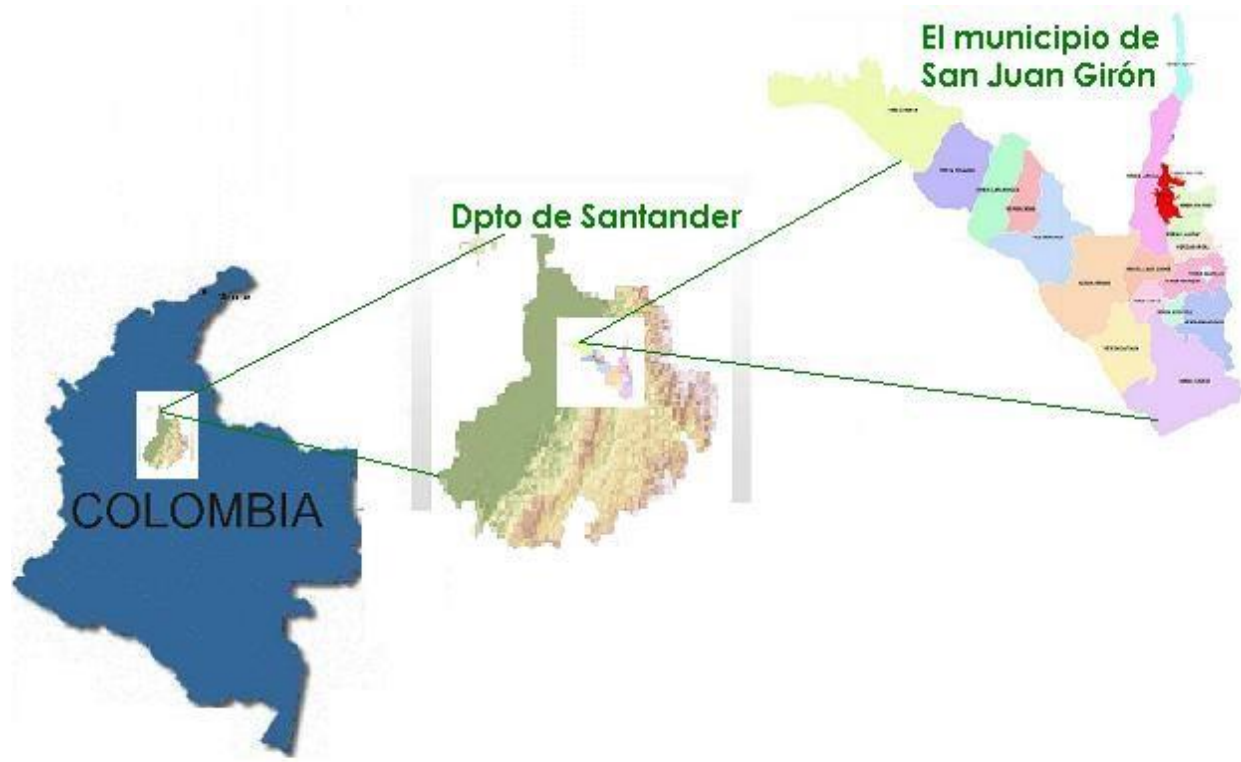


Figura 1. Mapa de ubicación del municipio de Girón en Colombia y en el departamento de Santander.

Fuente: Municipio de Girón – Santander, galería de mapas. (2019)

1.1.1. Misión. De acuerdo con la administración “Somos Tejido Social 2016 – 2019” (2018), la misión del municipio es:

Lograr que Girón sea un Municipio comprometido en la construcción de políticas públicas planificadas y ejecutadas desde su interior, mediante la articulación de la región, en donde se respeten y aprovechen sus potencialidades para un desarrollo sostenible y el crecimiento integral del hombre y la naturaleza, asegurando una administración pública regida por principios éticos de buen gobierno y meritocracia, que actúe con eficiencia y eficacia, atendiendo el mandato popular incluyente de todas y todos los Gironeses. Pedimos a Dios

que ilumine nuestro pensamiento, fortalezca nuestro trabajo y guíe nuestros actos de gobierno.

1.1.2. Visión. La visión expuesta por la administración “Somos Tejido Social”, es:

El municipio de Girón está llamado a ser un territorio de desarrollo empresarial muy importante para Colombia, si así lo construimos. Sus potencialidades industriales, turísticas, agrícola, pecuaria, agroindustriales, comerciales, de transporte y prestación de servicios; nos permiten asegurarlo; de esta manera haremos de él un territorio de paz, pluralista y participativo con equidad de género e inclusión social garante de los derechos que le competen como administración local y fundada en la participación permanente de sus ciudadanos. Girón será un Municipio que manejará sus recursos respondiendo a las necesidades de un desarrollo integral y por ello sus finanzas públicas estarán direccionadas a la optimización y calidad del servicio público que prestará nuestra Administración. (2018)

1.2. Secretaría de Recreación y Deporte del Municipio de Girón

La secretaría de recreación y deporte del municipio es aquella dependencia encargada de la promoción y el desarrollo de la actividad física y el deporte, en niños, adolescentes, adultos, adultos mayores, personas con discapacidad, desplazados por la violencia, madres cabeza de familia y penitenciarios. Desde allí, se ha querido fomentar la práctica del deporte y el uso del tiempo de ocio en actividades que contribuyan al desarrollo integral de la población, bajo líneas estratégicas encaminadas a fortalecer el sistema deportivo, promover e integrar los procesos productivos. Esto, a través de las escuelas de formación y eventos deportivos, capacitación de los

instructores en nuevas tendencias y reglamento del deporte, festivales de inclusión al deporte para niños, jóvenes y personas de la tercera edad y en condición de discapacidad especial, mejoramiento y construcción de escenarios deportivos inclusivos.

La misión y visión de la actual administración son:

1.2.1. Misión. Promover, fomentar la cultura física y el desarrollo deportivo a nivel recreativo y formativo, como elementos esenciales del desarrollo social, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, a través de una gestión articulada con la comunidad y demás entes institucionales”. (2018)

1.2.2. Visión. Generar acciones que promuevan la práctica formativa y competitiva del deporte, la recreación y el sano esparcimiento de los habitantes del Municipio de Girón, contribuyendo con el proceso de formación de niños, niñas y adolescentes, el goce y disfrute de los derechos, la sana convivencia y el mejoramiento de la calidad de vida dentro del territorio. (2016)

1.2.3. Funciones esenciales. De acuerdo con el municipio de Girón (2016), las funciones esenciales de la secretaria de recreación y deporte son:

- Implementar el banco de Deporte y Recreación.
- Estimular el deporte social comunitario cuya esencia sea la integración de la población campesina, población de discapacitados y población carcelaria.
- Controlar el desarrollo de las actividades relacionadas con el Deporte Asociado, Deporte Aficionado y Deporte Formativo, según lo planteado en el Plan de Desarrollo Municipal.

- Diseñar los programas deportivos y recreativos estipulados para el cumplimiento de la normatividad vigente.
- Trabajar en el cumplimiento de la conformación de las Escuelas de Formación Deportiva para jóvenes.
- Coordinar la realización anual de los juegos intercolegiados e interescolares en todas las instituciones educativas del municipio.
- Fomentar con instituciones públicas, privadas y comunitarias, modelos participativos de desarrollo de liderazgo juvenil promoviendo el deporte y actividades lúdicas.
- Promocionar los eventos deportivos según los lineamientos y programas establecidos por el jefe de la dependencia.
- Implementar estrategias y proyectos de fortalecimiento de valores de convivencia juvenil, consolidando una ética civil necesaria, fundamentando los acuerdos de no agresión entre grupos en conflicto, y orientando los procesos de reinserción juvenil.
- Proponer proyectos enfocados al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio, en los que se trabaje la juventud y el deporte.
- Asistir al alcalde en el ejercicio de sus funciones cuando él lo requiera.
- Atender personalmente las solicitudes de la Comunidad y comunicárselas al alcalde.
- Atender en representación del alcalde en los asuntos que él le delegue.

1.3. Análisis del Entorno

El análisis del entorno, además de la caracterización actual de la SRD, en primera instancia hace una propuesta de modificación en la misión y visión municipal y, también de la misión y visión de la SRD contempladas en la administración actual.

1.3.1. Misión municipal modificada. Promover a Girón como un Municipio comprometido en la construcción y ejecución de políticas públicas, que garantice el crecimiento integral de los ciudadanos y la protección a la naturaleza; mediante un ámbito regional articulado, aprovechando sus recursos para un desarrollo sostenible, asegurando una administración pública regida por principios éticos de buen gobierno y meritocracia, que actúe con eficiencia y eficacia.

1.3.2. Visión municipal modificada. El municipio de Girón a 2020, será un territorio de desarrollo empresarial muy importante para Santander. A través del desarrollo integral del sector industrial, turístico, agrícola, pecuario, agroindustrial, comercial, de transporte y prestación de servicios; de esta manera haremos de él un territorio de paz, pluralista e incluyente, garante de los derechos que le competen como administración local y fundada en la participación permanente de sus ciudadanos. Girón será un Municipio que manejará sus recursos respondiendo a las necesidades de un desarrollo integral y por ello sus finanzas públicas estarán direccionadas a la optimización y calidad del servicio público que prestará nuestra Administración.

1.3.3. Secretaria de Recreación y Deportes – SRD. En el municipio de Girón, las administraciones anteriores y la presente, “Somos Tejido Social”, han coincidido en la disparidad del concepto y la realidad del deporte, la recreación y las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre. Esto, debido a causas reconocidas mundialmente entre las cuales se destacan el fenómeno del sedentarismo, desencadenado así mismo por la falta de seguridad en los espacios públicos y escenarios deportivos; la creciente demanda de tiempo en las distintas profesiones y; el desarrollo de tecnologías que permiten simplificar tareas y el desplazamiento de los seres humanos de un lugar a otro.

1.4. Árbol de Competencias

Tabla 1. *Árbol de Competencias de la Secretaría de Recreación y Deporte del municipio de Girón – Santander.*

Árbol de Competencias				
Secretaría de Recreación y Deportes de Girón - Santander				
Competencias	Áreas funcionales	B.S.C.	Fortalezas	Debilidades
Resultados	Bien común	Comunidad	Promoción y creación de hábitos de estilos de vida saludables.	Falta de cultura ciudadana para el cuidado de bienes públicos.
			Disminución de casos de suicidios, drogadicción, enfermedades cardiovasculares.	Reincidencia en problemas sociales, cuando los programas no son continuos.
			Práctica formativa y competitiva del deporte.	
			Detección de talentos deportivos.	
Ramas / Frutos	Atributos de valor	Clientes	Diversidad de programas en oferta a la comunidad en general.	Baja capacidad de acogida de nuevos usuarios.
			Líderes recreativos voluntarios.	Concentración de población en una sola rama del deporte.
			Escuelas de iniciación y formación en el deporte.	
			Implementaciones técnicas en el deporte y actividades de recreación.	Dependencia de donaciones como recursos económicos.
Tronco	Operaciones	Procesos internos	Implementación de plan de capacitación y formación de deportistas destacados, para un alto desempeño deportivo.	Demora en transferencias de recursos del SGP.
			Cumplimiento de líneas estratégicas del PDM.	Auditorías internas ineficientes.
			Infraestructuras públicas para las prácticas de actividades al aire libre.	Limitación de participación de presupuesto para cubrir demanda.
			Talento humano municipal.	Poca especialización del talento humano.
Raíz	Talento humano	Innovación y aprendizaje	Acceso a educación avanzada para el fortalecimiento de metodologías de trabajo.	Retrasos en la contratación del personal por temas administrativos.
			Inversión en innovación.	Insuficiente sentido de pertenencia para el cumplimiento de protocolos de prácticas deportivas.
			Capacitación para diversificar la oferta en nuevas tendencias del deporte.	

Fuente: Elaboración propia.

1.4.1. Análisis de variables del macroentorno. En este aparte, se encuentran el análisis de las variables del entorno de la SRD, de manera general.

1.4.1.1. Variable política. En el desarrollo de los procesos de la secretaria de recreación y deporte, específicamente el caso de ejecución de programas o continuidad de los mismos, sufren retrasos o cancelaciones por la asignación de recursos y en la parte contractual, debido a los cambios de las administraciones y la falta de empalme. Lo anterior trae como consecuencia el bajo impacto de los programas en los deportistas o grupos, impidiendo la capacidad de mejorar el rendimiento y el desempeño deportivo.

1.4.1.2. Variable económica. El presupuesto destinado a la ejecución de los programas no es suficiente para todo el proceso de desarrollo y desenlace de los mismos. Dada la gran aceptación y participación de la población objeto, en su mayoría en los programas de escuelas deportivas de fútbol, que son de tipo mixtas al funcionar económicamente de donaciones de ciudadanos y en una pequeña parte de recursos municipales; lo que convierte el sistema dependiente de la economía regional.

1.4.1.3. Variable social. El crecimiento poblacional, es un factor determinante en el aumento del personal que demanda la participación en los programas ofertados por la secretaria de recreación y deporte. Este factor influye en: la incapacidad de cobertura de los programas a toda la población objeto, la población no participante queda expuesta a los problemas sociales presente en la comunidad, tales como: la drogadicción, el vandalismo, la pérdida de la cultura ciudadana y la decadencia de los valores humanos.

1.4.1.4. Variable tecnológica. El fortalecimiento y adecuación de infraestructura y sistematización para la educación continuada, con eficiente infraestructura y acceso a canales de información especializada en temas formativos, mejorara la calidad de la población, permitiendo la autonomía bajo un criterio, siendo de impacto en el largo plazo en el cuidado y mejoramiento de la sociedad en general.

1.4.1.5. Variable ambiental. La educación ambiental y los valores humanos son pilares importantes dentro de la sociedad, pues el conocimiento de buenas prácticas humanistas y en el cuidado del medio ambiente, permiten construir una cultura más humana, de sentido de pertenencia con los bienes públicos y provocan el cumplimiento de parámetros de la educación a la hora de realizar las actividades.

1.5. Matriz DOFA

Tabla 2. *Matriz DOFA de la Secretaria de Recreación y Deporte del municipio de Girón – Santander.*

Secretaria de Recreación y Deporte de Girón - Santander	
Fortalezas	Debilidades
Acceso a educación para los profesionales, con el fin de potenciar el desarrollo del talento humano.	Demanda de los actores sociales en la participación de actividades deportivas.
Acceso gratuito público a escuelas de formación deportiva y bailoterapia.	Sentido de pertenencia y cumplimiento de protocolos de prácticas deportivas, en los instructores.
Autonomía en la utilización de los recursos para el cumplimiento de objetivos de cada programa de la SRD.	Talento humano sin especialización en área de desarrollo (20% profesionales)
Determinación de población objeto, por estudios de necesidades (Enfoque estratos 1 al 3: niños, adolescente, tercera edad, reclusos, personas con discapacidad)	Presupuesto limitado para la demanda de los servicios deportivos ofertados.
Generación de empleo interno (90% de instructores son de Girón).	Demora en transferencias del orden nacional (entre ellos del SGP).

Tabla 2. (Continuación)

Ejecución plan de desarrollo municipal - programas línea estratégicas de la SRD.	Seguimiento riguroso de los planes de trabajo de las disciplinas deportivas.
Diversidad en el portafolio de servicios ofrecidos a la comunidad (20 disciplinas deportivas y bailoterapia).	Factores de seguridad que afectan el acceso a los espacios donde se desarrollan las actividades deportivas y recreativas; así como los daños personales ocasionados por hurto de implementos para la práctica de deportes.
Gestión en los procesos contractuales.	Generación investigaciones en desarrollo de innovación de tendencias del deporte.
Tecnología para promoción actividades y resultados.	Atención en primeros auxilios.
Implementación de técnicas para el desarrollo de actividades recreativas y deportivas.	Infraestructuras públicas deportivas, insuficientes y débiles en arquitectura moderna e incluyente.
Infraestructuras públicas para prácticas del deporte al aire libre (120 escenarios).	Desbordamiento del cauce del Río de Oro.
	Disposición de basuras en escenarios deportivos
Oportunidades	Amenazas
Estilos de vida saludable - enfocado en actividades en grupo y al aire libre.	Proliferación de problemas sociales.
Ahorro en gasto correctivos en salud	Crisis alimentarias
Alianzas económicas para insumos deportivos - TLC con EEUU.	Migración a gran escala generando inestabilidad social profunda.
Incentivos económicos a los atletas de alto rendimiento a nivel nacional.	Evasión T que respaldan los programas.
Distribución de recursos del SGP.	Presupuesto nacional limitado para el deporte.
ODM 2 - El deporte como eje futuro.	Reglamentación - formalización Min. Recreación y Dpto.
Política fiscal dirija al recaudo de tributos para el deporte.	Crisis fiscales
Planes y programas del gobierno departamental y nacional.	Súper ciclo electoral en AL.
Innovación en materiales y diseños de prendas, implementos y recursos para la práctica del deporte.	Fraude robo de datos.
Convocatorias a nivel internacional para capacitación y participación en juegos olímpicos.	Colapso en la infraestructura de la información.
Cultura ambiental asociada al deporte	Ataque cibernético.
	Fenómenos - desastres naturales.
	Desastres ambientales, provocados por el hombre.
	Demanda de recursos naturales por el aumento de la población y la creación de hábitos de consumo.
	Condiciones climáticas.

Fuente: Elaboración propia.

2. Evaluación de Factores de la Secretaría de Recreación y Deportes

2.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

Tabla 3. *Matriz de evaluación de factores internos de SRD de Girón – Santander.*

Matriz de Evaluación de Factores Internos M.E.F.I.					
Sector	Ítem	Factores Internos Críticos	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas					
S	1	Desarrollo del talento humano.	0,09	3	0,27
	2	Escuelas de formación gratuitas.	0,08	4	0,32
	3	Autonomía presupuestal.	0,04	4	0,16
E	4	Población objeto identificada.	0,03	3	0,09
	5	Mano de obra interna.	0,06	3	0,18
P	6	Programas del PDM.	0,03	3	0,09
	7	Portafolio.	0,02	3	0,06
	8	Procesos contractuales.	0,01	4	0,04
T	9	Difusión de portafolio.	0,01	4	0,04
	10	Dotación deportiva.	0,02	3	0,06
A	11	Escenarios deportivos.	0,06	3	0,18
Debilidades					
S	1	Demanda de actores sociales.	0,03	1	0,03
	2	Ética profesional.	0,06	2	0,12
	3	Especialización del personal.	0,07	1	0,07
E	4	Limitación presupuestal.	0,06	1	0,06
	5	Demora en transferencias de T.	0,04	2	0,08
P	6	Vigía a plan de trabajo.	0,05	1	0,05
	7	Seguridad pública.	0,05	1	0,05
	8	Investigación del deporte.	0,01	1	0,01
T	9	Primeros auxilios.	0,02	1	0,02
	10	Infraestructuras públicas.	0,05	2	0,1
A	11	Amenaza de inundación.	0,04	2	0,08
	12	Recolección basuras.	0,04	2	0,08
Total		Nivel de Competitividad	0,97		2,24

Fuente: Elaboración propia.

La MEFI, es una auditoría interna de las fortalezas y debilidades de un sistema, que nos permite identificar el estado general del mismo. El nivel de competitividad de la Secretaría de Recreación y Deporte del municipio se encuentra en nivel medio bajo de acuerdo a su calificación total de 2,24 en la matriz MEFI. En general, muestra un entorno interno débil, debido a demoras en las transferencias de recursos de orden nacional, infraestructuras públicas insuficientes, y la poca idoneidad del personal profesional para los cargos de instructores en las diferentes ramas, y el no seguimiento de los protocolos en las prácticas deportivas y recreativas. Sin embargo, factores que inciden positivamente como el acceso gratuito a escuelas de formación deportiva y actividades recreativas, los canales de capacitación para los instructores en tendencias del deporte y actividad física, y la autonomía presupuestal, permiten el desarrollo de actividades que fortalezcan los objetivos de los lineamientos del plan de desarrollo. Es de carácter primordial, la búsqueda de ingresos de otras fuentes, con el fin de facilitar el ingreso de los recursos y apalancar las actividades de cada programa, para un impacto positivo a largo plazo en la comunidad.

2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

Tabla 4. *Matriz de evaluación de factores externos de SRD de Girón – Santander.*

Matriz de Evaluación de Factores Externos M.E.F.E.					
Sector	Ítem	Factores Externos Críticos	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades					
S	1	HEVS - Política Pública.	0,07	4	0,28
	2	Gasto en salud pública.	0,03	3	0,09
	3	TLC con E.E.U.U.	0,03	3	0,09
E	4	Incentivos a deportistas.	0,04	3	0,12
	5	Recursos del SGP.	0,06	3	0,18
P	6	ODS 3.	0,07	4	0,28
	7	Política fiscal.	0,07	3	0,21
	8	PDD Y PDN.	0,06	3	0,18
T	9	Innovación implementación deportiva.	0,05	2	0,1
	10	Becas Coldeportes.	0,05	3	0,15

Tabla 4. (Continuación)

A	11	Cultura ambiental.	0,05	3	0,15
Amenazas					
S	1	Proliferación de problemas sociales.	0,06	1	0,06
	2	Crisis alimentarias.	0,03	2	0,06
	3	Migración a gran escala.	0,04	1	0,04
E	4	Evasión T.	0,03	1	0,03
	5	Presupuesto nacional.	0,02	2	0,04
P	6	Min. Recreación y Deporte.	0,02	2	0,04
	7	Crisis fiscales.	0,03	1	0,03
	8	Elecciones AL.	0,04	2	0,08
	9	Robo de datos.	0,02	2	0,04
T	10	Colapso Informático	0,02	2	0,04
	11	Ataque cibernético.	0,02	1	0,02
	12	Desastres naturales.	0,02	1	0,02
A	13	Desastres ambientales.	0,03	2	0,06
	14	Demanda de RRNN	0,01	2	0,02
	15	Condiciones climáticas.	0,03	1	0,03
Total		Nivel de Atractividad	1		2,44

Fuente: Elaboración propia.

La SRD de Girón, tiene grandes oportunidades porque las líneas de acción estratégicas están articuladas con uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y a su vez, con la política pública de Hábitos de Estilos de Vida Saludables, pero detona un nivel medio bajo en la respuesta ante las oportunidades y amenazas que enfrenta en su alrededor, este nivel de atractividad de 2,44, puede ocasionar una maximización de efectos negativos en el sistema, en cuanto no tenga un cambio en el aprovechamiento de las políticas públicas establecidas a nivel nacional sobre el deporte, con el desarrollo de proyectos y preparación de deportistas de alto rendimiento. Así, como también los proyectos dirigidos a la adecuación de infraestructuras físicas incluyentes e innovadoras para el ejercicio de recreación y deportes.

3. Análisis Estructural del Sistema

3.1. Matriz Relacional – MICMAC

3.1.1. Listado de las variables. A continuación, se eligen cuarenta variables representativas y de gran importancia, de acuerdo con la influencia sobre los objetivos o fines de la secretaria de recreación y deportes del municipio de Girón. Representadas así:

Tabla 5. *Listado de variables del instrumento Micmac.*

Nº	Título largo	Título corto	Descripción	Tema
1	Desarrollo del talento humano.	1DLLOTALH	Acceso a educación para los profesionales para el desarrollo del talento humano.	SOCIAL
2	Escuelas de formación gratuitas.	2ESCDPTIVA	Acceso gratuito a escuelas de formación deportiva y bailoterapia.	SOCIAL
3	Autonomía presupuestal.	3AUTPRESTA	Autonomía en la utilización de los recursos para el cumplimiento de objetivos.	ECONÓMICO
4	Población objeto identificada.	4POBLAOBJ	Determinación de población objeto, por estudios de necesidades (Enfoque estratos 1 al 3: niños, adolescente, tercera edad, reclusos, personas con discapacidad)	ECONÓMICO
5	Mano de obra interna.	5GENEMPLO	Generación de empleo en el municipio (90% de instructores son de Girón).	ECONÓMICO
6	Programas del PDM.	6PDM	Ejecución plan de desarrollo municipal - programas línea estratégicas de la SCD.	POLÍTICO
7	Portafolio.	7PORTAFOLI	Diversidad en los productos ofrecidos (20 disciplinas deportivas y bailoterapia).	POLÍTICO
8	Difusión de portafolio.	8DIFPORTA	Tecnología para promoción actividades y resultados.	TECNOLÓGICO
9	Dotación deportiva.	9DOTADPTIV	Implementación de técnica para el desarrollo de actividades.	TECNOLÓGICO
10	Escenarios deportivos.	10ESCDPTIV	Infraestructuras públicas para prácticas del deporte al aire libre (120 escenarios).	AMBIENTAL
11	Demanda de actores sociales.	11ACTSOCIA	Demanda de los actores sociales en la participación de actividades deportivas.	SOCIAL
12	Ética profesional.	12ETIPROF	Sentido de pertenencia y cumplimiento de protocolos de prácticas deportivas (dado en los instructores).	SOCIAL
13	Especialización del personal.	13ESPPERSO	Talento humano sin especialización en área de desarrollo (20% profesionales)	SOCIAL
14	Limitación presupuestal.	14LIMPRESU	Presupuesto limitado para la demanda de los servicios deportivos ofertados.	ECONÓMICO
15	Demora en transferencias de T.	15TRANSDET	Demora en transferencias del orden nacional.	ECONÓMICO

Tabla 5. (Continuación)

16	Vigía a plan de trabajo.	16VIGIAPLA	Seguimiento riguroso de los planes de trabajo de las disciplinas deportivas.	POLÍTICO
17	Seguridad pública.	17SEGPUB	Factores de seguridad que afectan el acceso a los espacios donde se desarrollan las actividades deportivas y recreativas; así como los daños personales ocasionados por hurto de implementos para la práctica de deportes.	POLÍTICO
18	Investigación del deporte.	18INVDPTE	Generación investigaciones en desarrollo de innovación de tendencias del deporte.	TECNÓLOGICO
19	Primeros auxilios.	191ROSAUX	Atención en primeros auxilios.	TECNÓLOGICO
20	Infraestructuras públicas.	20INFPUB	Infraestructuras públicas deportivas, insuficientes y débiles en arquitectura moderna e incluyentes.	TECNÓLOGICO
21	HEVS - Pol Pública.	21HEVS	Estilos de vida saludable - enfocado en actividades en grupo y al aire libre.	SOCIAL
22	Gasto en salud pública.	22GASSALPU	Ahorro en gasto correctivos en salud	SOCIAL
23	TLC con E.E.U.U.	23TLCEEUU	Alianzas económicas para insumos deportivos.	ECONÓMICO
24	Incentivos a deportistas.	24INCDPTE	Incentivos económicos a los atletas de alto rendimiento a nivel nacional.	ECONÓMICO
25	Recursos del SGP.	25SGP	Distribución de recursos del SGP.	ECONÓMICO
26	ODS 3	26ODS 3	ODS 3 - El deporte como eje futuro.	POLÍTICO
27	Política fiscal.	27POLFISCA	Política fiscal dirija al recaudo de tributos para el deporte.	POLÍTICO
28	PDD Y PDN.	28PDD-PDN	Planes y programas del gobierno departamental y nacional.	POLÍTICO
29	Becas Coldeportes.	28BECACOLD	Convocatorias a nivel internacional para capacitación y participación en juegos olímpicos.	TECNÓLOGICO
30	Cultura ambiental.	30CULTAMB	cultura ambiental asociada al deporte	AMBIENTAL
31	problemas sociales.	31PROBSOC	Proliferación de problemas sociales.	SOCIAL
32	Migración a gran escala.	32MIGRACIO	Migración a gran escala generando inestabilidad social profunda.	SOCIAL
33	Evasión T.	33EVAT	Evasión T que respaldan los programas.	ECONÓMICO
34	Presupuesto nacional.	34PRESNAL	Presupuesto nacional limitado para el deporte.	ECONÓMICO
35	Min. Recreación y Deportes.	35MINRD	Reglamentación - formalización Min. Recreación y Deportes.	POLÍTICO
36	Crisis fiscales.	36CRISFIS	Crisis fiscales	POLÍTICO
37	Elecciones AL.	37ELECAL	Súper ciclo electoral en AL.	POLÍTICO
38	Desastres naturales.	38DESANAT	Fenómenos - desastres naturales.	AMBIENTAL
39	Desastres ambientales.	39DESAMB	Desastres ambientales, provocados por el hombre.	AMBIENTAL
40	Condiciones climáticas.	40CONDCLIM	Condiciones climáticas.	AMBIENTAL

Fuente: Elaboración propia – Software Micmac.

3.1.2. Matriz de impactos cruzados. Con las variables significativas para el sistema de estudio, la SRD de Girón, se procede a establecer el tipo de relación de cada variable con las demás. A través de una matriz relacional, expresada en la Tabla 6, se pondera el tipo de relación, teniendo en cuenta que:

- Cero (0): relación nula
- Uno (1): relación débil.
- Dos (2): relación moderada.
- Tres (3): relación fuerte.

Tabla 6. *Matriz de Impactos Cruzados I.*

[illegible]

[illegible][illegible]

Tabla 7. (Continuación)

18INVDPTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
191ROSAUX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20INFPUB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21HEVS	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22GASSALPUB	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23TLCEEUU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24INCDPTE	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25SGP	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
26ODS3	2	1	0	0	1	0	1	2	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1
27POLFISCAL	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
28PDD-PDN	3	0	1	2	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0
28BECACOLD	1	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
30CULTAMB	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3
31PROBSOC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
32MIGRACION	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1
33EVAT	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
34PRESNAL	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35MINRD	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36CRISFIS	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
37ELECAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38DESANAT	1	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1
39DESAMB	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	1	0
40CONDCLIM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Fuente: Elaboración propia – Software Micmac.

3.1.3 Plano de influencias directas.

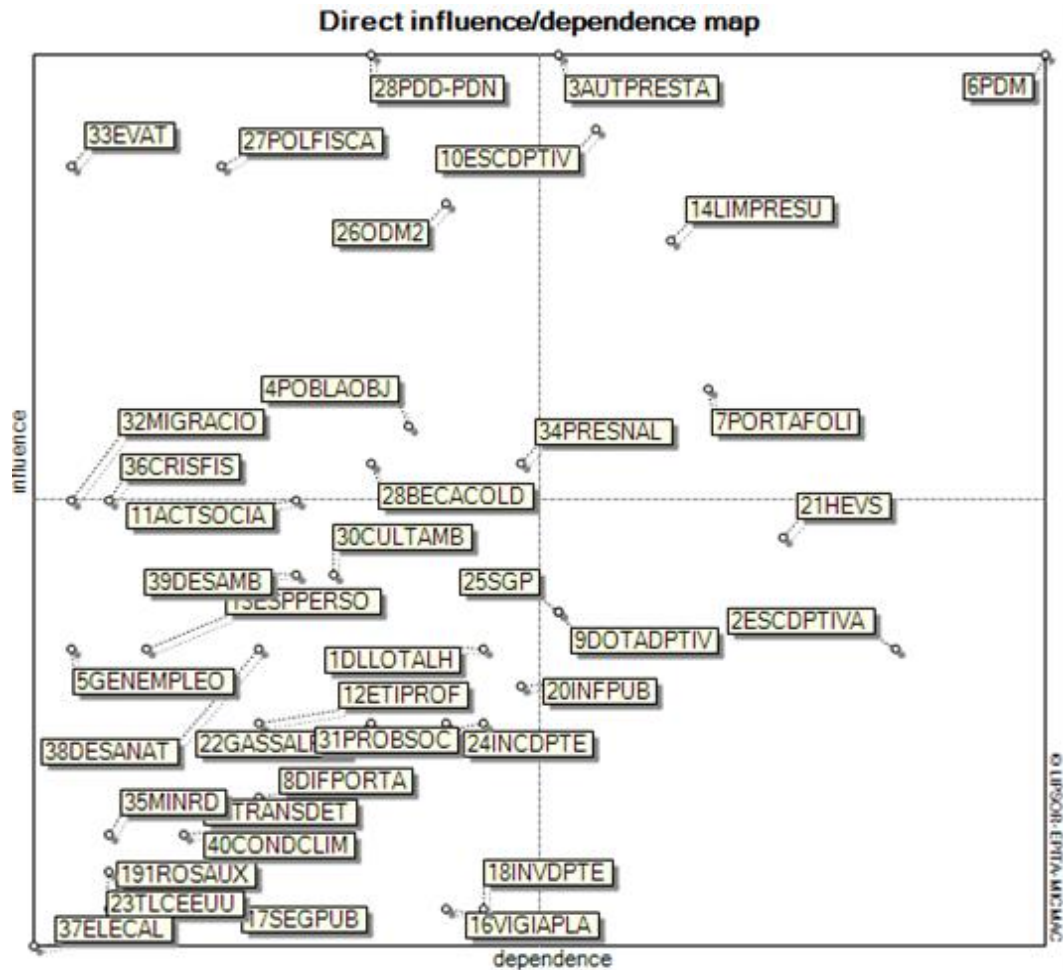


Figura 2. Mapa de influencia/dependencia directa.

Fuente: Elaboración propia – Software Micmac.

3.1.4. Plano de influencias indirectas.

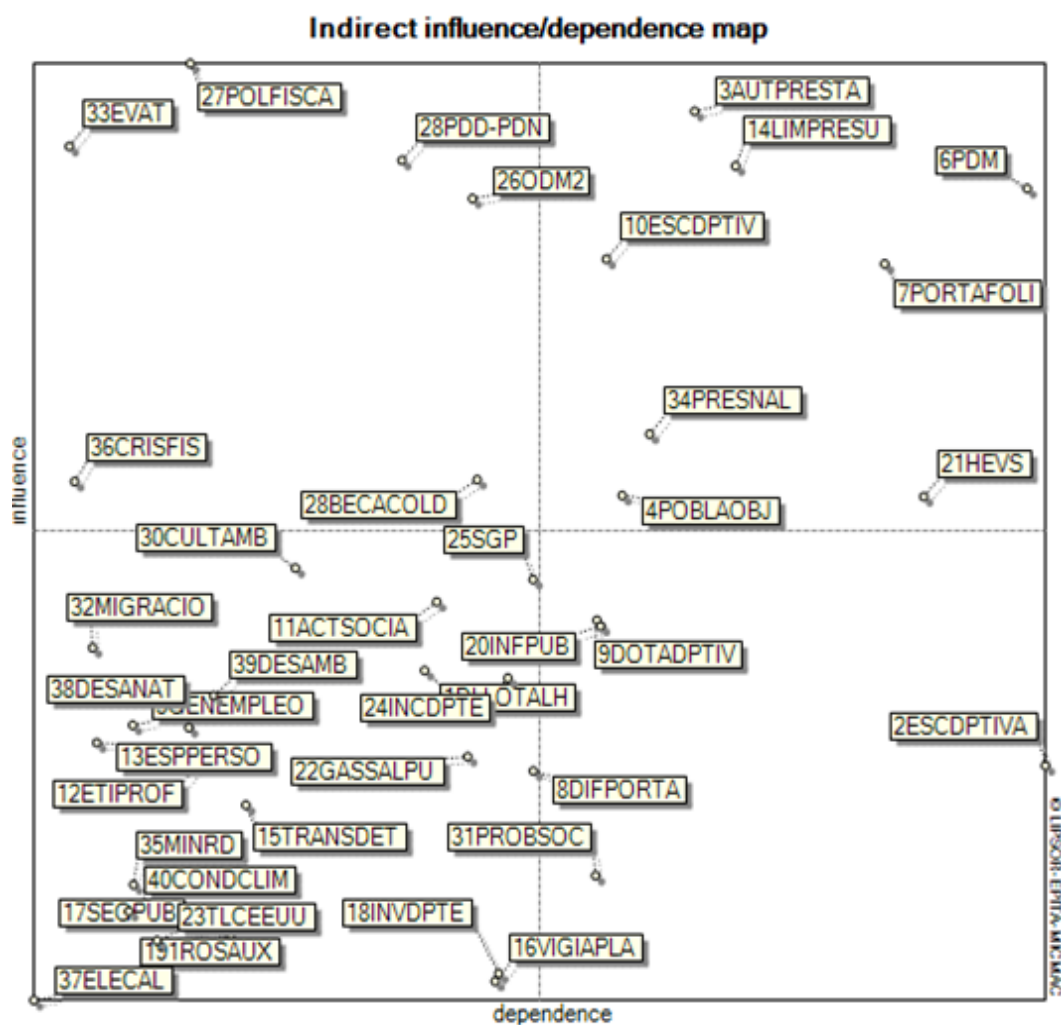


Figura 3. Mapa de influencia/dependencia indirecta.

Fuente: Elaboración propia – Software Micmac.

3.1.5. Plano de desplazamientos: directos e indirectos. En el plano de desplazamientos: directos e indirectos, se ubican las variables de acuerdo con:

- 1) Variables de entrada
- 2) Variables de enlace

- 3) Variables de salida
- 4) Variables autónomas

Entonces, identificamos en la figura 3 las variables estratégicas para desarrollar entorno a ellas, la planeación del sistema. Encontramos en el cuadrante 2, las variables 6PDM (Programas del Plan de Desarrollo Municipal), 7PORTAFOLI (Portafolio), 10ESCDPTIV (Escenarios deportivos), 14LIMPRESU (Limitación presupuestal) y 21HEVS (Hábitos de Estilos de Vida Saludable – política pública).

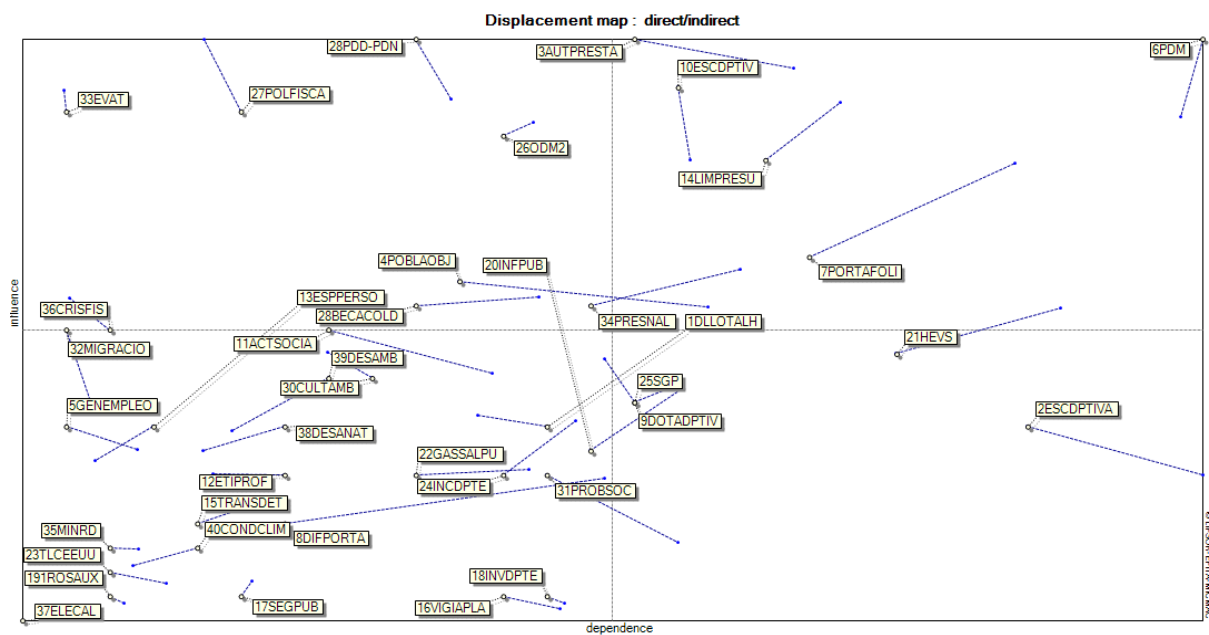


Figura 4. Plano de desplazamientos: directos/indirectos.

Fuente: Elaboración propia – Software Micmac.

3.1.6. Análisis tendencial de variables endógenas.

Tabla 8. *Análisis tendencial de variables endógenas.*

Análisis Tendencial de Variables Endógenas Secretaría de Recreación y Deporte de Girón - Santander				
Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Programas del PDM. (3)	5 metas e indicadores de resultados generales.	7 metas e indicadores en el PDM "Construyendo mi ciudad"	80,53% de los programas meta, cumplidos a 2018	Generar acciones que promuevan la práctica formativa y competitiva del deporte, la recreación y el sano esparcimiento de los habitantes del Municipio de Girón, contribuyendo con el proceso de formación de niños, niñas y adolescentes, el goce y disfrute de los derechos, la sana convivencia y el mejoramiento de la calidad de vida dentro del territorio.
Portafolio. (7)	Número de programas ofertados en el tiempo.	Inició el programa "Instructor al Colegio"	3 festivales de moto cross y bmx / 1 olimpiada deportiva / 1 festival inclusivo deportivo / 50 actividades dirigidas a la población: aeróbicos, ejercicios dirigidos, charlas de nutrición, tamizaje y riesgo cardiovascular.	Programas por desarrollar: Deporte estudiantil y formativo; deporte asociado; deporte y recreación; y mejoramiento de los escenarios deportivos.
Escenarios deportivos. (10)	Número de metros cuadrados adecuados, mantenidos y/o construidos en el municipio.	Instalación de 11 gimnasios al aire libre.	No hay estudios, ni diseños para la construcción de escenarios deportivos incluyentes y modernos; ni información oficial de la cobertura de escenarios deportivos intervenidos para su mantenimiento o adecuación.	2000 m ₂
Presupuesto. (14)	Total, de recursos de inversión propios y de orden nacional.	\$ 164.060.000.000	S.I.	\$ 9.956.000.000

Tabla 8. (Continuación)

HEVS - Pol Pública. (21)	Cumplimiento de Objetivos Desarrollo del Milenio - en número de personas beneficiarias de los diferentes programas.	4 ejes centrales del PDM desarrollados y con % de favorabilidad positivos.	15.000 número de personas beneficiadas con las actividades recreativas y deportivas / 1.055 estudiantes en juegos escolares e intercolegiados / 20 estudiantes participando en eventos deportivos a nivel zonal, nacional e internacional.	20 instituciones educativas participantes en juegos supérate, colegiados e intercolegiados / 6.000 niños y jóvenes participantes en las escuelas de formación /120.000 personas participantes de las actividades deportivas o recreativas.
---	---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Sistema de Matrices de Impacto Cruzado – SMIC

A través del método Smic Prob Expt, se evaluarán los posibles cambios en el sistema, de acuerdo con unos eventos hipótesis que pueden ser probables e improbables, siendo estos últimos descartados y los primeros utilizados para la creación del escenario más probable. Con ayuda de unos expertos en el tema, los cuales determinaran la probabilidad de ocurrencia de los supuestos planteados. A continuación, se evidencias todos los pasos del método, aplicado en el estudio de la Secretaria de Recreación y Deportes del municipio.

3.2.1. Formulación de hipótesis.

Tabla 9. *Matriz de hipótesis.*

Matriz de Hipótesis		
Secretaría de Recreación y Deporte de Girón - Santander		
Variable	Hipótesis	Objetivo
Programas del PDM.	¿Qué tan probable es que para 2020 se cumpla los programas meta de SRD, si falta un 19,47% de ejecución?	Generar acciones que promuevan la práctica formativa y competitiva del deporte, la recreación y el sano esparcimiento de los habitantes del Municipio de Girón, contribuyendo con el proceso de formación de niños, niñas y adolescentes, el goce y disfrute de los derechos, la sana convivencia y el mejoramiento de la calidad de vida dentro del territorio, a través de 5 metas de resultados generales.
Portafolio.	¿Qué tan probable es que para 2020 se desarrollen las actividades deportivas y recreativas, si actualmente la demanda esperada es superada en algunos programas y otros no han tenido el acompañamiento, ni auditoría?	Desarrollar al 2020 lo programas: Deporte estudiantil y formativo; deporte asociado; deporte y recreación; y mejoramiento de los escenarios deportivos.
Escenarios deportivos.	¿Qué tan probable es que para 2020 se adecuen, mantenga y/o construyan 2.000 m ² para escenarios deportivos, si actualmente no se cuenta con información de estudios, ni diseños para tales fines?	Al 2020, adecuar, mantener y/o construir en el municipio, 2.000 m ² número de metros cuadrados de escenarios deportivos.
Presupuesto.	¿Qué tan probable es que para 2020, se mantenga el presupuesto general sobre los \$9.956.000.000 para el desarrollo de las metas de SRD, si actualmente no se cuenta con información financiera?	Al 2020, ejecutar el \$9.956.000.000, en el desarrollo de los objetivos meta del plan. Procurando se mantengan el presupuesto de inversión.
HEVS - Pol Pública.	¿Qué tan probable es que para 2020, incremente el número de instituciones educativas en juegos intercolegiados, la participación de niños y jóvenes en las escuelas de formación y el aumento de cupo de participantes en actividades recreacionales, si en el presente hay una cobertura y participación del 12,75%?	Incrementar el número de instituciones educativas participantes en juegos supérate, colegiados e intercolegiados a 20 / Aumentar la participación de 6.000 niños y jóvenes en las escuelas de formación deportivas / Ampliar a 120.000 personas participantes de las actividades deportivas o recreativas.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Expertos.

Tabla 10. *Relación de Expertos Involucrados en el Proyecto.*

Relación de Expertos Involucrados en el Proyecto				
Secretaria de Recreación y Deportes de Girón - Santander				
Nº	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	CABALLERO	KATHERINE	DIPLOMADO	1
2	ISIDRO	MIGUEL	DIPLOMADO	1
3	CASTRO SALCEDO	JORGE	DIPLOMADO	1

3.2.3. Matriz de probabilidades simples. Esta matriz expresa la probabilidad neta de sí realización, teniendo en cuenta la calificación entre cero y uno. Siendo cero menos probable y uno, más probable de ocurrir.

Tabla 11. *Matriz de Probabilidades Simples.*

Matriz de Probabilidades Simples				
Secretaria de Recreación y Deportes de Girón - Santander				
	Experto	Katherine	Miguel	Jorge
Hipótesis	Probabilidades			
1 - ¿Qué tan probable es que para 2020 se cumpla los programa meta de SRD, si falta un 19,47% de ejecución?		0,82	0,92	0,95
2 - ¿Qué tan probable es que para 2020 se desarrollen las actividades deportivas y recreativas, si actualmente la demanda esperada es superada en algunos programas y otros no han tenido el acompañamiento, ni auditoría?		0,65	0,76	0,96
3 - ¿Qué tan probable es que para 2020 se adecuen, mantenga y/o construyan 2.000 m en escenarios deportivos, si actualmente no se cuenta con información de estudios, ni diseños para tales fines?		0,24	0,25	0,42
4 - ¿Qué tan probable es que para 2020, se mantenga el presupuesto general sobre los \$9.956.000.000 para el desarrollo de las metas de SRD, si actualmente no se cuenta con información financiera?		0,14	0,32	0,56
5 - ¿Qué tan probable es que para 2020, incremente el número de instituciones educativas en juegos intercolegiados, la participación de niños y jóvenes en las escuelas de formación y el aumento de cupo de participantes en actividades recreacionales, si en el presente hay una cobertura y participación del 12,75%?		0,77	0,86	0,93

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. Matriz de probabilidades condicionales. En las matrices de condicionalidad positiva y negativa, encontraremos la relación existente entre las hipótesis y los objetivos planteados, donde los expertos determinarían, de acuerdo con la experiencia y el conocimiento, la probabilidad de suceso de una hipótesis cuando se cumple y no cumple, un objetivo. Estas matrices cuentan con una calificación entre cero y uno, siendo cero menos improbable y uno más probable.

3.2.4.1. Matriz condicional positiva.

Tabla 12. *Matriz de Probabilidad Condicional Positiva.*

Matriz de Probabilidad Condicional Positiva					
Secretaría de Recreación y Deportes de Girón - Santander					
Katherine Caballero	1 - Programas del PDM.	2 - Portafolio.	3 - Escenarios deportivos.	4 – Presupuesto.	5 - HEVS - Pol Pública.
1 - Programas del PDM.	0,82	0,74	0,65	0,65	0,74
2 - Portafolio.	0,54	0,65	0,43	0,64	0,54
3 - Escenarios deportivos.	0,35	0,35	0,24	0,63	0,36
4 – Presupuesto.	0,32	0,54	0,44	0,14	0,73
5 - HEVS - Pol Pública.	0,43	0,84	0,52	0,63	0,77
Miguel Isidro					
1 - Programas del PDM.	0,92	0,52	0,52	0,73	0,78
2 - Portafolio.	0,45	0,76	0,43	0,87	0,79
3 - Escenarios deportivos.	0,54	0,35	0,25	0,52	0,54
4 – Presupuesto.	0,36	0,43	0,65	0,32	0,54
5 - HEVS - Pol Pública.	0,35	0,76	0,65	0,56	0,86
Jorge Castro					
1 - Programas del PDM.	0,95	0,76	0,79	0,52	0,84
2 - Portafolio.	0,58	0,96	0,58	0,84	0,84
3 - Escenarios deportivos.	0,65	0,74	0,42	0,79	0,63
4 – Presupuesto.	0,52	0,74	0,76	0,56	0,52
5 - HEVS - Pol Pública.	0,84	0,84	0,58	0,76	0,93

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4.2. Matriz condicional negativa.Tabla 13. *Matriz de Probabilidad Condicional Negativa.*

Matriz de Probabilidad Condicional Negativa					
Secretaría de Recreación y Deportes de Girón - Santander					
Katherine Caballero	1 - Programas del PDM.	2 - Portafolio.	3 - Escenarios deportivos.	4 – Presupuesto	5 - HEVS - Pol Pública.
1 - Programas del PDM.	0	0,58	0,14	0,24	0,26
2 - Portafolio.	0,23	0	0,25	0,37	0,24
3 - Escenarios deportivos.	0,24	0,21	0	0,34	0,24
4 – Presupuesto.	0,26	0,37	0,25	0	0,14
5 - HEVS - Pol Pública.	0,21	0,35	0,29	0,12	0
Miguel Isidro					
1 - Programas del PDM.	0	0,11	0,54	0,54	0,24
2 - Portafolio.	0,13	0	0,26	0,35	0,17
3 - Escenarios deportivos.	0,14	0,21	0	0,28	0,24
4 – Presupuesto.	0,18	0,12	0,13	0	0,53
5 - HEVS - Pol Pública.	0,29	0,27	0,16	0,12	0
Jorge Castro					
1 - Programas del PDM.	0	0,25	0,35	0,48	0,24
2 - Portafolio.	0,15	0	0,36	0,18	0,28
3 - Escenarios deportivos.	0,67	0,25	0	0,21	0,12
4 – Presupuesto.	0,34	0,24	0,28	0	0,28
5 - HEVS - Pol Pública.	0,18	0,25	0,37	0,65	0

Fuente: Elaboración propia.

3.2.5 Probabilidad de los escenarios.

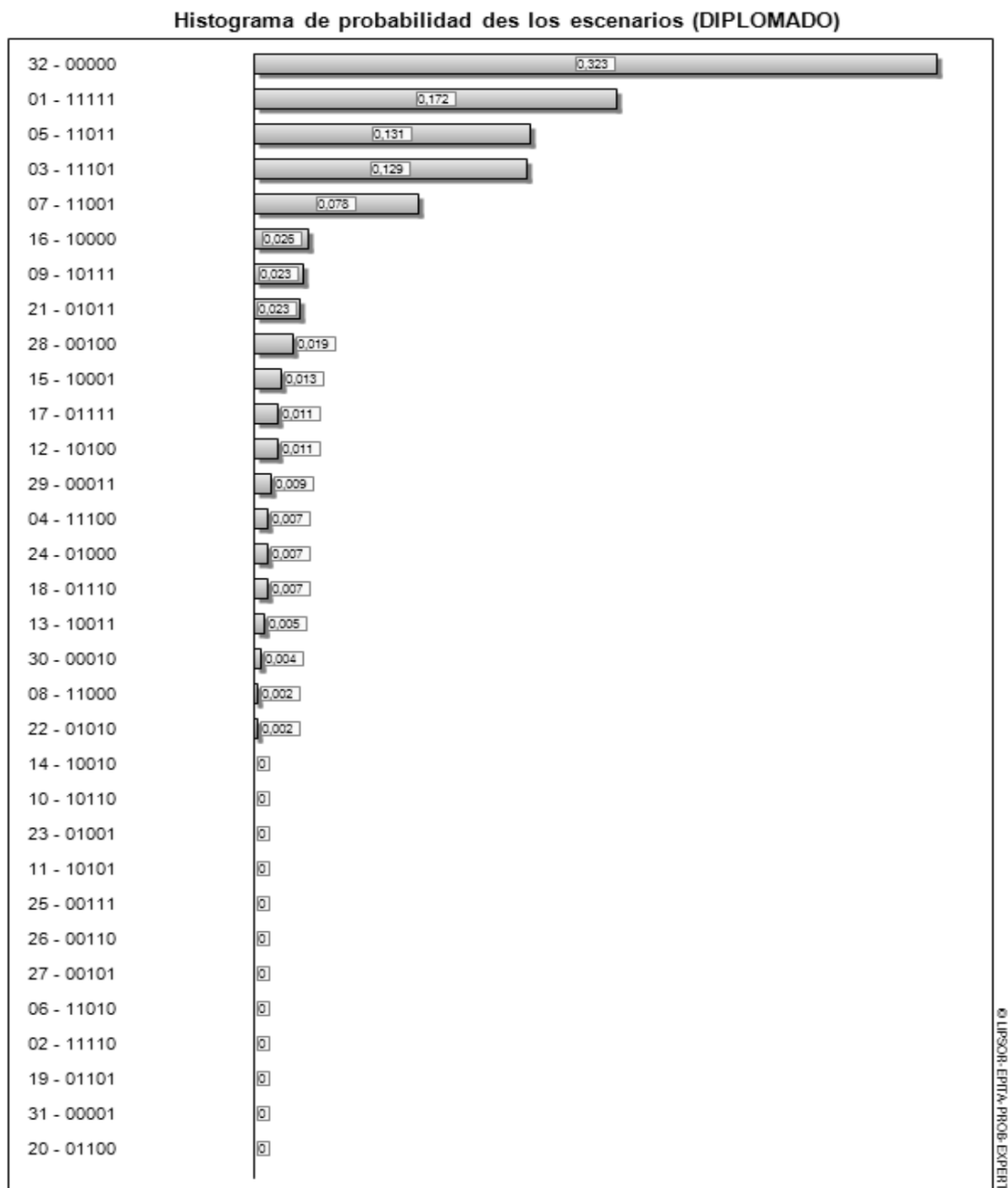


Figura 5. Histograma de Probabilidades de los Escenarios - SRD Girón.

Fuente: Smic ProbExpert - Método actualizado por © Michel Godet. Aplicativo gratuito financiado por el Círculo de Acción Prospectiva (CAP prospectiva) y 3IE EPITA.

Tabla 14. *Escenarios.*

Escenarios	
Secretaria de Recreación y Deportes de Girón - Santander	
Descripción	Variable Probabilidad
Pesimista	32 - 00000
Optimista	01 - 11111
Alternativo	05 - 11011

Se suministra la información al software de la calificación a las hipótesis que dan los expertos en el tema. En el tratamiento de la información, resultan 32 escenarios de ocurrencia; éstos tres se clasifican como pesimista, optimista y alternativo.

Teniendo en cuenta los resultados, el escenario con menos probabilidades de ocurrencia es el 32, donde ninguna hipótesis se ejecuta en el SRD. Por otra parte, está el escenario 1 donde todas las hipótesis se cumplen. Por último, el escenario alternativo; es aquel donde los expertos son optimistas en el desarrollo de las hipótesis planteadas, observando el conceso del no cumplimiento de la hipótesis tres.

3.2.1.1. *Escenario pesimista.*

Tabla 15. *Matriz de Escenario Pesimista.*

Escenario Pesimista		
Secretaria de Recreación y Deportes de Girón - Santander		
Escenario	Causa	Consecuencia
¿Qué tan probable es que para 2020 se cumpla los programas meta de SRD, si falta un 19,47% de ejecución?	Problemas administrativos para la contratación. Ausencia de tiempo para realizar los programas	La no ejecución a 100% de los programas metas del SRD, a 2020.

Tabla 15. (Continuación)

¿Qué tan probable es que para 2020 se desarrollen las actividades deportivas y recreativas, si actualmente la demanda esperada es superada en algunos programas y otros no han tenido el acompañamiento, ni auditoría?	La falta de recursos para cubrir la demanda. Carencia de espacios deportivos para realizar los programas.	Al 2020, no se cubra la demanda de los programas en actividades deportiva y recreativa.
¿Qué tan probable es que para 2020 se adecuen, mantenga y/o construyan 2.000 m ² en escenarios deportivos, si actualmente no se cuenta con información de estudios, ni diseños para tales fines?	No realizar los estudios y diseños. No disponer el presupuesto para actividades de mantenimiento y construcción.	En el 2020 no se adecuen, mantenga y/o construyan 2.000 m ² en escenarios deportivos
¿Qué tan probable es que para 2020, se mantenga el presupuesto general sobre los \$9.956.000.000 para el desarrollo de las metas de SRD, si actualmente no se cuenta con información financiera?	El rubro presupuestal sea reducido y redirigido para atender otras situaciones del entorno.	En el año 2020 no se mantenga el presupuesto general sobre los \$9.956.000.000 para el desarrollo de las metas de SRD.
¿Qué tan probable es que para 2020, incremente el número de instituciones educativas en juegos intercolegiados, la participación de niños y jóvenes en las escuelas de formación y el aumento de cupo de participantes en actividades recreacionales, si en el presente hay una cobertura y participación del 12,75%?	El desinterés de las instituciones educativas y la comunidad, derivado del incremento de problemas sociales.	Al 2020, disminuya el número de instituciones educativas en juegos intercolegiados, la participación de niños y jóvenes en las escuelas de formación y el aumento de cupo de participantes en actividades recreacionales.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.2. Escenario optimista.Tabla 16. *Matriz de Escenario Optimista.*

Escenario Optimista		
Secretaría de Recreación y Deportes de Girón - Santander		
Escenario	Causa	Consecuencia
¿Qué tan probable es que para 2020 se cumpla los programas meta de SRD, si falta un 19,47% de ejecución?	Debido a la inclusión de dineros de terceros y el interés de la cultura ciudadana por continuar los programas deportivos y de recreación.	La ejecución a 100% de los programas metas del SRD, a 2020.

Tabla 16. (Continuación)

¿Qué tan probable es que para 2020 se desarrollen las actividades deportivas y recreativas, si actualmente la demanda esperada es superada en algunos programas y otros no han tenido el acompañamiento, ni auditoría?	Dado el vínculo de las personas a los programas desde el inicio del gobierno de turno y los resultados obtenidos.	Al 2020, se cubra la demanda de los programas en actividades deportivas y recreativas.
¿Qué tan probable es que para 2020 se adecuen, mantenga y/o construyan 2.000 m ² en escenarios deportivos, si actualmente no se cuenta con información de estudios, ni diseños para tales fines?	La gestión de la alcaldía permita realización de estudios de los proyectos y asignación de nuevos rubros para la ejecución de los futuros proyectos.	Para el 2020 se adecuen, mantengan y/o construyan 2.000 m ² en escenarios deportivos.
¿Qué tan probable es que para 2020, se mantenga el presupuesto general sobre los \$9.956.000.000 para el desarrollo de las metas de SRD, si actualmente no se cuenta con información financiera?	El gobierno nacional, propongan nuevas fuentes de financiamiento, que mantengan el presupuesto municipal y, por ende, beneficie la asignación de la secretaría de recreación y deportes.	En el año 2020 se mantenga el presupuesto general sobre los \$9.956.000.000 para el desarrollo de las metas de SRD.
¿Qué tan probable es que para 2020, incremente el número de instituciones educativas en juegos intercolegiados, la participación de niños y jóvenes en las escuelas de formación y el aumento de cupo de participantes en actividades recreacionales, si en el presente hay una cobertura y participación del 12,75%?	Exista una mejora económica en el municipio que incentive el patrocinio y apoyo a los encuentros deportivos y su participación.	Al 2020 se incremente el número de instituciones educativas en juegos intercolegiados, la participación de niños y jóvenes en las escuelas de formación y el aumento de cupo de participantes en actividades recreacionales.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.3. *Escenario alterno.*

Tabla 17. *Matriz de Escenario Alternativo.*

Escenario Alternativo		
Secretaría de Recreación y Deportes de Girón - Santander		
Escenario	Causa	Consecuencia
¿Qué tan probable es que para 2020 se cumpla los programas meta de SRD, si falta un 19,47% de ejecución?	Distribución de los recursos en la continuidad de los programas de las líneas estratégicas y el interés de la ciudadanía participante, por la participación en los encuentros deportivos y de recreación.	La ejecución a 100% de los programas metas del SRD, a 2020.
¿Qué tan probable es que para 2020 se desarrollen las actividades deportivas y recreativas, si actualmente la demanda esperada es superada en algunos programas y otros no han tenido el acompañamiento, ni auditoría?	Dado el vínculo de las personas a los programas desde el inicio del gobierno de turno y los resultados obtenidos.	Al 2020, se cubra la demanda de los programas en actividades deportiva y recreativa.
¿Qué tan probable es que para 2020 se adecuen, mantenga y/o construyan 2.000 m ² en escenarios deportivos, si actualmente no se cuenta con información de estudios, ni diseños para tales fines?	Los esfuerzos de la administración estén dirigidos al cumplimiento de otras metas asociadas. Redirigiendo el presupuesto de los estudios, diseños para las obras.	En el 2020 no se cumpla el objetivo de mantener y/o construir 2.000 m ² en escenarios deportivos, en el municipio.
¿Qué tan probable es que para 2020, se mantenga el presupuesto general sobre los \$9.956.000.000 para el desarrollo de las metas de SRD, si actualmente no se cuenta con información financiera?	El gobierno proponga nuevas fuentes de financiación para lograr mantener el presupuesto.	En el año 2020 se mantenga el presupuesto general sobre los \$9.956.000.000 para el desarrollo de las metas de SRD.
¿Qué tan probable es que para 2020, incremente el número de instituciones educativas en juegos intercolegiados, la participación de niños y jóvenes en las escuelas de formación y el aumento de cupo de participantes en actividades recreacionales, si en el presente hay una cobertura y participación del 12,75%?	Exista una mejora económica en el municipio, ya sea por transferencias de orden nacional, departamental o de terceros como Coldeportes, que incentive el patrocinio y apoyo a los encuentros deportivos, y su participación.	Al 2020 se incremente el número de instituciones educativas en juegos intercolegiados, la participación de niños y jóvenes en las escuelas de formación y el aumento de cupo de participantes en actividades recreacionales.

Fuente: Elaboración propia.

4. Juego de Actores.

4.1. Identificación de Actores Sociales.



Figura 6. Actores Sociales de la SRD Girón.

Fuente: Elaboración propia.

Alrededor de la Secretaría de Recreación y Deportes de Girón, se encuentran los actores ilustrados en la figura 5, los cuales actúan en defensa de sus intereses de acuerdo a los objetivos planteados en el campo de batalla. Estos a su vez, toman una posición frente a los objetivos de los demás actores con una ponderación cuantitativa; con el fin de encontrar el actor y el objetivo, más ambivalente.

Posteriormente, se procede a determinar el poder que ejercen los actores sobre el subsistema y concretar el plan de negociación con aquellos más conflictivos sobre los objetivos más divergentes.

4.2. Intereses de los Actores Sociales.

Tabla 18. *Campo de Batalla por Objetivos.*

Campo de Batalla por Objetivos					
Secretaria de Recreación y Deporte de Girón - Santander					
Actores Sociales	Campos de Batalla				
	Programas del PDM	Portafolio	Escenarios Deportivos	Presupuesto	HEVS - Pol Pública
Administración municipal	Generar acciones que promuevan la práctica formativa y competitiva del deporte, la recreación y el sano esparcimiento de los habitantes del municipio de Girón, contribuyendo con el proceso de formación de niños, niñas y adolescentes, el goce y disfrute de los derechos, la sana convivencia y el mejoramiento de la calidad de vida dentro del territorio, a través de 5 metas de resultados generales.	Desarrollar al 2020 los programas: Deporte estudiantil y formativo; deporte asociado; deporte y recreación; y mejoramiento de los escenarios deportivos.	Al 2020, adecuar, mantener y/o construir en el municipio 2.000 m ² en escenarios deportivos.	Al 2020 ejecutar el \$9.956.000.000, en el desarrollo de los objetivos meta del plan. Procurando se mantengan el presupuesto de inversión.	Incrementar el número de instituciones educativas participantes en juegos supérate, colegiados e intercolegiados a 20 / Aumentar la participación a 6.000 niños y jóvenes en las escuelas de formación deportivas / Ampliar a 120.000 personas participantes de las actividades deportivas o recreativas.
Jóvenes y niños beneficiados	Los programas sean desarrollados bajo la vigilancia y control, para garantizar la seguridad de los estudiantes.	Inclusión de los deportes con mayor demanda y participación, en el portafolio de la SRD.	Los escenarios sean adecuados y dispuestos para el uso de los beneficiados. Y la creación de otros, sea en lugares estratégicos.	Que los programas iniciados puedan terminar su desarrollo en las condiciones propuestas.	Exista un apoyo a grupos de deportistas destacados, para continuar su carrera deportiva.

Tabla 18. (Continuación)

Docentes y trabajadores	La contratación sea por meritocracia y teniendo en cuenta los profesionales de la región.	Se haga promoción (en diferentes medios de comunicación), del portafolio de actividades a realizar	Los escenarios cumplan con requerimientos mínimos para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas.	Se cumplan las cláusulas de remuneración justa y en los tiempos acordados.	Cobertura total del portafolio de programas deportivos, en las instituciones educativas del municipio (área urbana y rural).
Instituciones educativas	Los programas abarquen la población estudiantil que está más amenazada por problemas sociales.	El portafolio esté formulado de acuerdo a las necesidades y condiciones del municipio, para ser factible de realizar.	Los escenarios deportivos sean funcionales, para desarrollar al máximo las capacidades de los estudiantes.	Se espera que los rubros sean suficientes, para finalizar los programas propuestas.	Preferencia por elección de las escuelas públicas, para ejecución de la mayoría de los programas, para garantizar el desarrollo integral de los estudiantes.
Empresarios y personas del sector público	Divulgación y promoción de los eventos deportivos y de recreación, con antelación y de manera reiterativa.	Desarrollo de los programas en el área municipal.	Los escenarios deportivos tengan acceso incluyente con espacios de gradería y opciones de comercialización de productos.	Las adquisiciones de materiales, para el desarrollo de los programas, en lo posible sean comprados en el municipio en condiciones justas.	Cumplimiento de los planes de adecuaciones y/o creación de espacios deportivos públicos.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Valoración de los Actores Sociales Frente a los Objetivos.

Para la valoración de los actores sociales frente a los objetivos, se utiliza el interrogante: “¿qué posición tomaría cada actor, frente a cada uno de los objetivos asociados?” y se cuantifica mediante las siguientes calificaciones, teniendo en cuenta que cero es neutra:

Posición favorable: 100 fuerte, 70 media y 30 débil.

Posición desfavorable: -100 fuerte, -70 media y -30 débil.

Valoración de Actores Frente a los Objetivos																											
Secretaria de Recreación y Deporte de Girón - Santander																											
Actores	Objetivos																									T.P. +	T.P. -
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
AM	100	100	-70	30	70	100	-30	-70	30	-30	0	-30	30	0	-70	30	100	-30	30	30	-30	0	30	-70	-100	680	-530
JNB	100	100	100	0	100	100	100	100	100	100	0	70	100	0	100	0	0	100	0	100	0	-70	30	0	100	1500	-70
DW	100	100	100	100	100	0	-70	0	100	0	100	100	100	100	0	0	0	100	100	0	0	0	0	-100	0	1200	-170
IE	0	100	0	0	100	100	0	70	100	100	100	70	100	0	100	100	100	100	100	100	30	0	0	-100	100	1570	-100
EPSP	0	100	30	30	30	0	70	70	0	0	0	0	0	0	100	0	70	0	100	0	100	100	100	100	100	1100	0
T.P. C+	300	500	230	160	400	300	170	240	330	200	200	240	330	100	300	130	270	300	330	230	130	100	160	100	300		
T.P. C-	0	0	-70	0	0	0	-100	-70	0	-30	0	-30	0	0	-70	0	0	-30	0	0	-30	-70	0	-270	-100		

Figura 7. Valoración de los Actores frente a los Objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Actores de Alianzas y Enfrentamiento.

Tabla 19. Alianzas y Enfrentamientos de los Actores por Objetivos.

Objetivos: Alianzas y Enfrentamientos de los Actores	
Secretaría de Recreación y Deporte de Girón - Santander	

Tabla 19. (Continuación)

Número	Objetivo Asociado	Actores		Conflictividad +	Conflictividad -
		Aliados	Enfrentar		
1	Generar acciones que promuevan la práctica formativa y competitiva del deporte, la recreación y el sano esparcimiento de los habitantes del municipio de Girón, contribuyendo con el proceso de formación de niños, niñas y adolescentes, el goce y disfrute de los derechos, la sana convivencia y el mejoramiento de la calidad de vida dentro del territorio, a través de 5 metas de resultados generales.	AM - JNB - DW	---	300	0
2	Desarrollar al 2020 los programas: Deporte estudiantil y formativo; deporte asociado; deporte y recreación; y mejoramiento de los escenarios deportivos.	AM - JNB - DW - IE - EPSP	---	500	0
3	Al 2020, adecuar, mantener y/o construir en el municipio 2.000 m ₂ en escenarios deportivos.	JNB - DW - EPSP	AM	230	-70
4	Al 2020 ejecutar el \$9.956.000.000, en el desarrollo de los objetivos meta del plan. Procurando se mantengan el presupuesto de inversión.	AM - DW - EPSP	---	160	0
5	Incrementar el número de instituciones educativas participantes en juegos supérate, colegiados e intercolegiados a 20 / Aumentar la participación a 6.000 niños y jóvenes en las escuelas de formación deportivas / Ampliar a 120.000 personas participantes de las actividades deportivas o recreativas.	AM - JNB - DW - IE - EPSP	---	400	0
6	Los programas sean desarrollados bajo la vigilancia y control, para garantizar la seguridad de los estudiantes.	AM - JNB - IE	---	300	0
7	Inclusión de los deportes con mayor demanda y participación, en el portafolio de la SRD.	JNB - EPSP	AM - DW	170	-100
8	Los escenarios sean adecuados y dispuestos para el uso de los beneficiados. Y la creación de otros, sea en lugares estratégicos.	JNB - IE - EPSP	AM	240	-70
9	Que los programas iniciados puedan terminar su desarrollo en las condiciones propuestas.	AM - JNB - DW - IE	---	330	0
10	Exista un apoyo a grupos de deportistas destacados, para continuar su carrera deportiva.	JNB - IE	AM	200	-30
11	La contratación sea por meritocracia y teniendo en cuenta los profesionales de la región.	DW - IE	---	200	0
12	Se haga promoción (en diferentes medios de comunicación), del portafolio de actividades a realizar	JNB - DW - IE	AM	240	-30

Tabla 19. (Continuación)

Tabla 19. (Continuación)

13	Los escenarios cumplan con requerimientos mínimos para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas.	AM - JNB - DW - IE	---	330	0
14	Se cumplan las cláusulas de remuneración justa y en los tiempos acordados.	DW	---	100	0
15	Cobertura total del portafolio de programas deportivos, en las instituciones educativas del municipio (área urbana y rural).	JNB - IE - EPSP	AM	300	-70
16	Los programas abarquen la población estudiantil que está más amenazada por problemas sociales.	AM - IE	---	130	0
17	El portafolio esté formulado de acuerdo a las necesidades y condiciones del municipio, para ser factible de realizar.	AM - IE - EPSP	---	270	0
18	Los escenarios deportivos sean funcionales, para desarrollar al máximo las capacidades de los estudiantes.	JNB - DW - IE	AM	300	-30
19	Se espera que los rubros sean suficientes, para finalizar los programas propuestas.	AM - JNB - IE	---	330	0
20	Preferencia por elección de las escuelas públicas, para ejecución de la mayoría de los programas, para garantizar el desarrollo integral de los estudiantes.	A.M; J.N.B; I.E	---	230	0
21	Divulgación y promoción de los eventos deportivos y de recreación, con antelación y de manera reiterativa.	IE - EPSP	AM	130	-30
22	Desarrollo de los programas en el área municipal.	EPSP	JNB	100	-70
23	Los escenarios deportivos tengan acceso incluyente con espacios de gradería y opciones de comercialización de productos.	AM - JNB - EPSP	---	160	0
24	Las adquisiciones de materiales, para el desarrollo de los programas, en lo posible sean comprados en el municipio en condiciones justas.	EPSP	AM - DW - IE	100	-270
25	Cumplimiento de los planes de adecuaciones y/o creación de espacios deportivos públicos.	JNB - IE - EPSP	AM	300	-100

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Conflictividad de los Objetivos.

Tabla 20. *Conflictividad de los Objetivos.*

Lista de Objetivos por Conflictividad			
Secretaría de Recreación y Deporte de Girón - Santander			
Número	Objetivo No Conflictivo	Número	Objetivo Conflictivo
1	Generar acciones que promuevan la práctica formativa y competitiva del deporte, la recreación y el sano esparcimiento de los habitantes del municipio de Girón, contribuyendo con el proceso de formación de niños, niñas y adolescentes, el goce y disfrute de los derechos, la sana convivencia y el mejoramiento de la calidad de vida dentro del territorio, a través de 5 metas de resultados generales.	3	Al 2020, adecuar, mantener y/o construir en el municipio 2.000 m ² en escenarios deportivos.
2	Desarrollar al 2020 los programas: Deporte estudiantil y formativo; deporte asociado; deporte y recreación; y mejoramiento de los escenarios deportivos.	7	Inclusión de los deportes con mayor demanda y participación, en el portafolio de la SRD.
4	Al 2020 ejecutar el \$9.956.000.000, en el desarrollo de los objetivos meta del plan. Procurando se mantengan el presupuesto de inversión.	8	Los escenarios sean adecuados y dispuestos para el uso de los beneficiados. Y la creación de otros, sea en lugares estratégicos.
5	Incrementar el número de instituciones educativas participantes en juegos supérate, colegiados e intercolegiados a 20 / Aumentar la participación a 6.000 niños y jóvenes en las escuelas de formación deportivas / Ampliar a 120.000 personas participantes de las actividades deportivas o recreativas.	10	Exista un apoyo a grupos de deportistas destacados, para continuar su carrera deportiva.
6	Los programas sean desarrollados bajo la vigilancia y control, para garantizar la seguridad de los estudiantes.	12	Se haga promoción (en diferentes medios de comunicación), del portafolio de actividades a realizar
9	Que los programas iniciados puedan terminar su desarrollo en las condiciones propuestas.	15	Cobertura total del portafolio de programas deportivos, en las instituciones educativas del municipio (área urbana y rural).
11	La contratación sea por meritocracia y teniendo en cuenta los profesionales de la región.	18	Los escenarios deportivos sean funcionales, para desarrollar al máximo las capacidades de los estudiantes.
13	Los escenarios cumplan con requerimientos mínimos para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas.	21	Divulgación y promoción de los eventos deportivos y de recreación, con antelación y de manera reiterativa.

Tabla 20. (Continuación)

14	Se cumplan las cláusulas de remuneración justa y en los tiempos acordados.	22	Desarrollo de los programas en el área municipal.
16	Los programas abarquen la población estudiantil que está más amenazada por problemas sociales.	24	Las adquisiciones de materiales, para el desarrollo de los programas, en lo posible sean comprados en el municipio en condiciones justas.
17	El portafolio esté formulado de acuerdo a las necesidades y condiciones del municipio, para ser factible de realizar.	25	Cumplimiento de los planes de adecuaciones y/o creación de espacios deportivos públicos.
19	Se espera que los rubros sean suficientes, para finalizar los programas propuestas.		
20	Preferencia por elección de las escuelas públicas, para ejecución de la mayoría de los programas, para garantizar el desarrollo integral de los estudiantes.		
23	Los escenarios deportivos tengan acceso incluyente con espacios de gradería y opciones de comercialización de productos.		

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Convergencia y Divergencia entre los Actores.

Tabla 21. Convergencia y Divergencia entre los Actores.

Clasificación de los Actores por Convergencia Secretaría de Recreación y Deporte de Girón - Santander				Clasificación de los Actores por Divergencia Secretaría de Recreación y Deporte de Girón - Santander			
Grupo	Actores	Objetivos	Grado de Convergencia	Grupo	Actores	Objetivos	Grado de Divergencia
1	AM - JNB - DW	1	60	1	AM	3, 8, 10, 12, 15, 18, 21, 25	86
2	AM - JNB - DW - IE - EPSP	2, 5	180	2	AM - DW	7	20
3	JNB - DW - EPSP	3	46	3	JNB	22	14
4	AM - DW - EPSP	4	32	4	AM - DW - IE	24	54
5	AM - JNB - IE	6, 19, 20	172				
6	JNB - EPSP	7	34				
7	JNB - IE - EPSP	8, 15, 25	168				
8	AM - JNB - DW - IE	9, 13	132				
9	JNB - IE	10	40				
10	DW - IE	11	40				
11	JNB - DW - IE	12, 18	108				
12	DW	14	20				
13	AM - IE	16	26				

Tabla 21. (Continuación)

14	AM - IE - EPSP	17	54
15	IE - EPSP	21	26
16	EPSP	22, 24	40
17	AM - JNB - EPSP	23	32

Fuente: Elaboración propia.

4.7. Análisis del Poder de los Actores.

La matriz de la tabla 22, refleja el poder que ejercen los actores del subsistema, sobre la voluntad de los demás. Para la calificación numérica, se utilizan la siguiente referencia:

- Cero (0): Influencia nula sobre el otro actor.
- Treinta (30): Influencia débil.
- Setenta (70): Influencia media sobre el otro actor que es capaz de afectar su misión y operación.
- Cien (100): Influencia fuerte sobre el otro actor que es capaz de hacerlo desaparecer.

Tabla 22. Matriz de Poder de los Actores Sociales.

Matriz de Poder de los Actores							
Secretaría de Recreación y Deporte de Girón - Santander							
Actores	AM	JNB	DW	IE	EPSP	Influencia	
AM		70	100	70	30	270	67,5
JNB	30		0	30	0	60	15
DW	30	100		70	0	200	50
IE	70	70	70		30	240	60
EPSP	100	0	30	30		160	40
Dependencia	230	240	200	200	60		
	57,5	60	50	50	15		

Fuente: Elaboración propia.

4.7.1. Clasificación de los actores por su grado de poder.

Tabla 23. *Clasificación de los Actores por el Grado de Poder.*

Clasificación de Poder de los Actores					
Secretaria de Recreación y Deporte de Girón - Santander					
Actores	Dependencia		Influencia		Tipo de actor
	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	
Administración municipal	58	Media	68	Media	Intermedio
Jóvenes y niños beneficiados	60	Baja	15	Baja	Autónomos
Docentes y trabajadores	50	Media	50	Media	Intermedio
Instituciones educativas	50	Media	60	Media	Intermedio
Empresarios y personas del sector privado	15	Media	40	Media	Intermedio

Fuente: Elaboración propia.

4.8. Puntos de Negociación.

Tabla 24. *Puntos de Negociación Entre los Actores.*

El actor:	Docentes y trabajadores.
Apoyaría al actor:	Administración municipal.
En el objetivo:	14
A condición de que esté actor:	Cumpla las cláusulas de remuneración justa y en los tiempos acordados, de acuerdo a los contratos. Porque ello propende el desarrollo de las actividades con sentido de pertenencia.
El actor:	Instituciones educativas.
Apoyaría al actor:	Administración municipal.

Tabla 24. (Continuación)

En el objetivo:	16
A condición de que esté actor:	El portafolio ofrecido por la secretaria de recreación y deportes abarque la población estudiantil más vulnerable y amenazada por problemas sociales.
El actor:	Empresarios y personas del sector privado.
Apoyaría al actor:	Administración municipal.
En el objetivo:	7, 21, 22
A condición de que esté actor:	Inclusión de los deportes con mayor demanda y participación, en el portafolio de servicios ofrecidos. Divulgación y promoción de los eventos deportivos y de recreación, con antelación y de manera reiterativa. Y el desarrollo de los programas que cubran la totalidad de la población del área municipal (incluyendo el área rural).

Fuente: Elaboración propia.

5. Escenario Apuesta.

5.1. Árbol de Pertinencia.

5.1.1. Objetivo 1.

Tabla 25. Árbol de Pertinencia - Objetivo 1.

Árbol de Pertenencia - Objetivo 1			
Secretaría de Recreación y Deportes de Girón - Santander			
Objetivo		¿Qué debo hacer?	¿Cómo debo hacer?
Generar acciones que promuevan la práctica formativa y competitiva del deporte, la recreación y el sano esparcimiento de los habitantes del Municipio de Girón, contribuyendo con el	Reducir	Inversión de tiempo en el desarrollo de nuevos programas alrededor de las metas establecidas.	Desarrollar un cronograma de trabajo monitoreado y con personas idóneas.

proceso de formación de niños, niñas y adolescentes, el goce y disfrute de los derechos, la sana convivencia y el mejoramiento de la calidad de vida dentro del territorio, a través de 5 metas de resultados generales.

Tabla 25. (Continuación)

	Incrementar	El número de evaluaciones de resultados por cada programa de acuerdo con la línea estratégica.	Realizar evaluación de desempeño, para identificar brechas entre el resultado real y el planteado para cada programa de acuerdo con la línea estratégica.
	Crear	Crear confianza en la comunidad hacia las actividades de la SRD.	Socializar los resultados y el impacto del desarrollo de los programas.
	Eliminar	Eliminar trámites que no se encuentren en el plan de procesos administrativos.	Revisar la cadena de desarrollo de los procesos administrativos y disponer de los trámites que no sean significativos.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Objetivo 2.

Tabla 26. *Árbol de Pertinencia - Objetivo 2.*

Árbol de Pertenencia - Objetivo 2		
Secretaría de Recreación y Deportes de Girón - Santander		
Objetivo	¿Qué debo hacer?	¿Cómo debo hacer?
Desarrollar al 2020 lo programas: Deporte estudiantil y formativo; deporte asociado; deporte y recreación; y mejoramiento de los escenarios deportivos.	Reducir La inclusión de metas que no corresponden a los programas planteados. Reducir tiempos de comunicación para la ejecución.	Implementar medios de comunicación efectivos.

Tabla 26. (Continuación)

	Incrementar	Incrementar las actividades por programas líneas.	Elaborar cronograma con las actividades a desarrollar, por cada programa y estimando tiempos de ejecución.
	Crear	La cultura de práctica y asistencia a los programas deportivos y recreación, en la población objeto.	Implementar estrategias de marketing sobre el deporte y la vida saludable.
	Eliminar	Eliminar deportes que no vayan en coherencia con lo propuesto en las líneas estratégicas del PDM. Propuestas y diseños, no correspondiente con los escenarios deportivos escogidos para mejoramiento.	Indagar con los responsables del desarrollo de los programas, ¿cuáles son las interferencias que crean dispersión en la ejecución de las propuestas? Para crear puntos de encuentro y mejorar el desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Objetivo 3.

Tabla 27. *Árbol de Pertinencia - Objetivo 3.*

Árbol de Pertenencia - Objetivo 3			
Secretaría de Recreación y Deportes de Girón - Santander			
Objetivo		¿Qué debo hacer?	¿Cómo debo hacer?
Al 2020, adecuar, mantener y/o construir en el municipio, 2.000 m ² número de metros cuadrados de escenarios deportivos.	Reducir	El gasto en fines distintos de presupuestos destinados a mantener y/o construir escenarios deportivos.	Realizar un seguimiento constante al uso de los presupuestos.
	Incrementar	Incrementar el recaudo.	Actualizar los beneficios tributarios nacionales, dirigidos al deporte y la recreación.
	Crear	Fuente de financiación alterna.	Crear un grupo promotor y organizador de eventos con el objetivo de recolectar fondos para apalancar las metas.
	Eliminar	Intermediarios en la ejecución de obras.	Analizar el proceso de contratación, para elegir las alternativas más viables.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4. Objetivo 4.

Tabla 28. *Árbol de Pertinencia - Objetivo 4.*

Árbol de Pertenencia - Objetivo 4		
Secretaria de Recreación y Deportes de Girón - Santander		
Objetivo	¿Qué debo hacer?	¿Cómo debo hacer?
Al 2020, ejecutar los \$9.956.000.000, en el desarrollo de los objetivos meta del plan. Procurando se mantengan el presupuesto de inversión.	Reducir	Inversiones y gastos altos en el avance de los programas de gobierno.
		Elaborar valoraciones de las ofertas con las cuales se están desarrollando los programas, para comparar con otras del mercado.
	Incrementar	Controles del presupuesto para los diferentes objetivos de los programas.
		Implementar evaluaciones en el desarrollo de obras y programas.
	Crear	Un grupo de medición constante de la ejecución de los programas, compuesto por voluntarios de la comunidad.
		Socializar a la comunidad la estructura financiera de la ejecución del presupuesto y las actividades que se desarrollan por cada uno de los programas línea.
	Eliminar	Gastos indebidos del presupuesto.
		Ejecutar el presupuesto en las acciones planificadas de los programas de las líneas metas de la SRD.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.5. Objetivo 5.

Tabla 29. *Árbol de Pertinencia - Objetivo 5.*

Árbol de Pertenencia - Objetivo 5
Secretaria de Recreación y Deportes de Girón - Santander

Tabla 29. (Continuación)

Objetivo	¿Qué debo hacer?		¿Cómo debo hacer?
Incrementar el número de instituciones educativas participantes en juegos supérate, colegiados e intercolegiados a 20 / Aumentar la participación de 6.000 niños y jóvenes en las escuelas de formación deportivas / Ampliar a 120.000 personas participantes de las actividades deportivas o recreativas.	Reducir	El número de deserción de jóvenes inscritos en los programas establecidos.	Desarrollar estrategias para mantener la asistencia de la población inscrita en los programas, fortaleciendo los medios para el apoyo a los deportistas.
	Incrementar	Hábitos de estilos de vida saludable en la comunidad.	Crear programas de educación sobre las actividades deportivas, dirigidas a los habitantes.
	Crear	Grupo de padrinos y colaboradores de los deportistas.	Identificar personas con disposición de apoyar a los deportistas y asignarlos, para que puedan contribuir en alcanzar las metas de los deportistas destacados.
	Eliminar	Barreras de distancia y pobreza, para brindar programas de entrenamiento continuo y permanente.	Usar medios de comunicación como: redes sociales, radio y otros, para la difusión de los programas.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Importancia y Gobernabilidad.

La importancia, es el grado de pertinencia que tiene una acción para la consecución de un objetivo. Y la Gobernabilidad, es el grado de control que tiene un actor social sobre cada uno de las acciones para la consecución de un objetivo. Con las acciones planteadas para cada objetivo, se construye la matriz de importancia y gobernabilidad, donde se calificará con una escala de uno a cinco, siendo cinco el mayor grado y uno, el menor. Para establecer el orden en que deben ejecutarse las acciones en el sistema y así, lograr la realización del objetivo general.

Tabla 30. *Matriz de Importancia y Gobernabilidad.*

Matriz de Importancia y Gobernabilidad			
Secretaría de Recreación y Deportes de Girón - Santander			
Número	Acción	Importancia	Gobernabilidad
A1	Desarrollar un cronograma de trabajo monitoreado y con personas idóneas.	5	3
A2	Realizar evaluación de desempeño, para identificar brechas entre el resultado real y el planteado para cada programa de acuerdo con la línea estratégica.	5	4
A3	Socializar los resultados y el impacto del desarrollo de los programas.	4	5
A4	Revisar la cadena de desarrollo de los procesos administrativos y disponer de los trámites que no sean significativos.	5	2
A5	Implementar medios de comunicación efectivos.	3	3
A6	Elaborar cronograma con las actividades a desarrollar, por cada programa y estimando tiempos de ejecución.	3	3
A7	Implementar estrategias de marketing sobre el deporte y la vida saludable.	5	5
A8	Indagar con los responsables del desarrollo de los programas, ¿cuáles son las interferencias que crean dispersión en la ejecución de las propuestas? Para crear puntos de encuentro y mejorar el desempeño.	4	2
A9	Realizar un seguimiento constante al uso de los presupuestos.	5	3
A10	Actualizar los beneficios tributarios nacionales, dirigidos al deporte y la recreación.	5	2
A11	Crear un grupo promotor y organizador de eventos con el objetivo de recolectar fondos para apalancar las metas.	5	5
A12	Analizar el proceso de contratación, para elegir las alternativas más viables.	5	4
A13	Elaborar valoraciones de las ofertas con las cuales se están desarrollando los programas, para comparar con otras del mercado.	5	5
A14	Implementar evaluaciones en el desarrollo de obras y programas.	5	4
A15	Socializar a la comunidad la estructura financiera de la ejecución del presupuesto y las actividades que se desarrollan por cada uno de los programas línea.	5	4
A16	Ejecutar el presupuesto en las acciones planificadas de los programas de las líneas metas de la SRD.	5	5
A17	Desarrollar estrategias para mantener la asistencia de la población inscrita en los programas, fortaleciendo los medios para el apoyo a los deportistas.	5	3
A18	Crear programas de educación sobre las actividades deportivas, dirigidas a los habitantes.	4	4
A19	Identificar personas con disposición de apoyar a los deportistas y asignarlos, para que puedan contribuir en alcanzar las metas de los deportistas destacados.	5	5
A20	Usar medios de comunicación como: redes sociales, radio y otros, para la difusión de los programas.	5	5

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se agrupan las acciones por grado de importancia y gobernabilidad.

Tabla 31. *Importancia y Gobernabilidad: Por Grupo de Acciones.*

Importancia y Gobernabilidad: Por Grupo de Acciones Secretaría de Recreación y Deportes de Girón - Santander		
Grupo de Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A1 - A9 - A17	5	3
A2 - A12 - A14 - A15	5	4
A3	4	5
A4 - A10	5	2
A5 - A6	3	3
A7 - A11 - A13 - A16 - A19 - A20	5	5
A8	4	2
A18	4	4

Fuente: Elaboración propia.

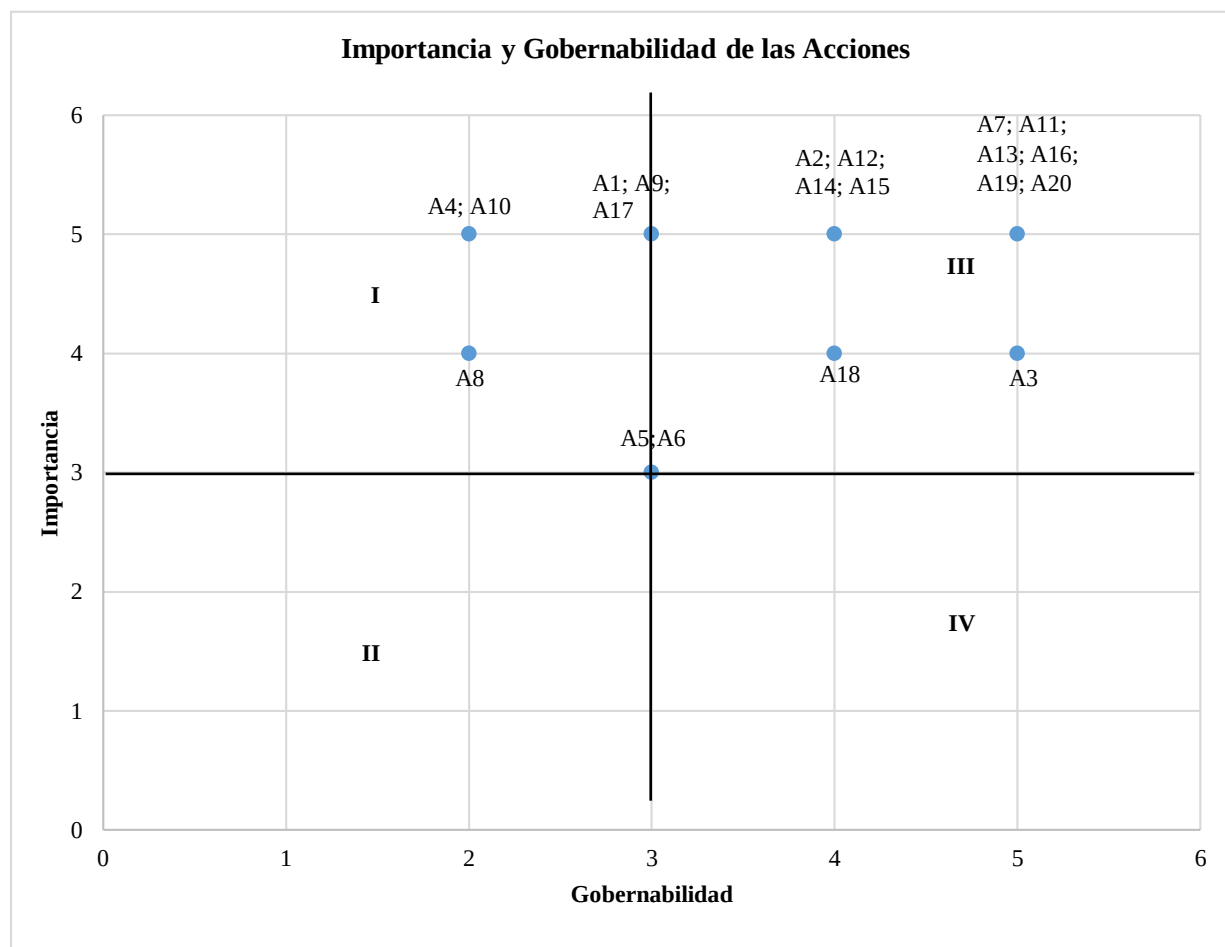


Figura 8. Importancia y Gobernabilidad de las Acciones.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7, se identifican cuatro cuadrantes:

En el cuadrante I se encuentran las acciones más importantes, pero menos gobernables. Estas se ejecutan en el largo plazo.

En el cuadrante II se ubican las acciones menos gobernables e importantes. Estas tienen un plazo de ejecución largo.

En el cuadrante III se encuentran las acciones más gobernables e importantes. Estas tienen una ejecución inmediata.

En el cuadrante IV se ubican las acciones más gobernables, pero menos importantes. Estas se ejecutan en el mediano y largo plazo.

Para abordar mejor el ejercicio, a continuación, se detalla la clasificación de las acciones de acuerdo con el tiempo de ejecución.

Tabla 32. *Tiempo de Ejecución por Acciones.*

Acciones por Tiempo de Ejecución	
Secretaría de Recreación y Deportes de Girón - Santander	
Acciones de Ejecución Inmediata	
A7	Implementar estrategias de marketing sobre el deporte y la vida saludable.
A11	Crear un grupo promotor y organizador de eventos con el objetivo de recolectar fondos para apalancar las metas.
A13	Elaborar valoraciones de las ofertas con las cuales se están desarrollando los programas, para comparar con otras del mercado.
A16	Ejecutar el presupuesto en las acciones planificadas de los programas de las líneas metas de la SRD.
A19	Identificar personas con disposición de apoyar a los deportistas y asignarlos, para que puedan contribuir en alcanzar las metas de los deportistas destacados.
A20	Usar medios de comunicación como: redes sociales, radio y otros, para la difusión de los programas.
Acciones de Ejecución en el Mediano y Largo Plazo	
A1	Desarrollar un cronograma de trabajo monitoreado y con personas idóneas.
A2	Realizar evaluación de desempeño, para identificar brechas entre el resultado real y el planteado para cada programa de acuerdo a la línea estratégica.
A3	Socializar los resultados y el impacto del desarrollo de los programas.
A4	Revisar la cadena de desarrollo de los procesos administrativos y disponer de los trámites que no sean significativos.
A5	Implementar medios de comunicación efectivos.
A6	Elaborar cronograma con las actividades a desarrollar, por cada programa y estimando tiempos de ejecución.
A8	Indagar con los responsables del desarrollo de los programas, ¿cuáles son las interferencias que crean dispersión en la ejecución de las propuestas? Para crear puntos de encuentro y mejorar el desempeño.
A9	Realizar un seguimiento constante al uso de los presupuestos.
A10	Actualizar los beneficios tributarios nacionales, dirigidos al deporte y la recreación.
A12	Analizar el proceso de contratación, para elegir las alternativas más viables.
A14	Implementar evaluaciones en el desarrollo de obras y programas.
A15	Socializar a la comunidad la estructura financiera de la ejecución del presupuesto y las actividades que se desarrollan por cada uno de los programas línea.
A17	Desarrollar estrategias para mantener la asistencia de la población inscrita en los programas, fortaleciendo los medios para el apoyo a los deportistas.
A18	Crear programas de educación sobre las actividades deportivas, dirigidas a los habitantes.

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Cuadro de Mando Integral.

Tabla 33. Cuadro de Mando Integral de la SRD.

Cuadro de Mando Integral												
Secretaria de Recreación y Deportes de Girón - Santander												
Sector	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas	Indicador	Medida al año Horizonte	Plazo de Ejecución			Comportamiento del Indicador			Responsable
						Corto	Mediano	Largo	Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Política	Programas del PDM.	Generar acciones que promuevan la práctica formativa y competitiva del deporte, la recreación y el sano esparcimiento de los habitantes del Municipio de Girón, contribuyendo con el proceso de formación de niños, niñas y adolescentes, el goce y disfrute de los derechos, la sana convivencia y el mejoramiento de la calidad de vida dentro del territorio, a través de 5 metas de resultados generales.	Desarrollando un cronograma de trabajo monitoreado y con personas idóneas.	Número de encuentros realizados para seguimiento de cronogramas de trabajo por programa. Horas de formación por profesional del deporte, en el año.	2020		X	X		X		Administración Municipal SRD Docentes y trabajadores

Tabla 33. (Continuación)

Política	Portafolio.	Desarrollar al 2020 lo programas: Deporte estudiantil y formativo; deporte asociado; deporte y recreación; y mejoramiento de los escenarios deportivos.	Estrategias de marketing sobre el deporte y la vida saludable.	Tiempo invertido en recreación y deporte de la población del municipio. Porcentaje de niños, jóvenes en casos de problemas sociales.	2020	X	X	Administración Municipal SRD
Ambiental	Escenarios deportivos.	Al 2020, adecuar, mantener y/o construir en el municipio, 2.000 m ² número de metros cuadrados de escenarios deportivos.	Crear un grupo promotor y organizador de eventos con el objetivo de recolectar fondos para apalancar las metas.	Número de eventos realizados y asignación de fondos por metas apalancadas.	2020	X	X	Administración Municipal SRD
Económico	Presupuesto.	Al 2020, ejecutar los \$9.956.000.000, en el desarrollo de los objetivos meta del plan. Procurando se mantengan el presupuesto de inversión.	Elaborar valoraciones de las ofertas con las cuales se están desarrollando los programas, para comparar con otras del mercado.	Número de proyectos formulados, presentados y aprobados por la administración. Procesos contractuales realizados.	2020	X	X	Administración Municipal SRD
			Ejecución del presupuesto en acciones planificadas de los programas.	Porcentaje de avance del presupuesto asignado, en ejecución de los programas previstos.	2020	X	X	

Tabla 33. (Continuación)

Social	HEVS - Pol Pública.	Incrementar el número de instituciones educativas participantes en juegos supérate, colegiados e intercolegiados a 20 / Aumentar la participación de 6.000 niños y jóvenes en las escuelas de formación deportivas / Ampliar a 120.000 personas participantes de las actividades deportivas o recreativas.	Identificar personas con disposición de apoyar a los deportistas y asignarlos, para que puedan contribuir en alcanzar las metas de los deportistas destacados.	Número de reuniones realizadas con los promotores y acuerdos firmados.	2020	X	X	Administración Municipal SRD Instituciones Educativas
			Usando medios de comunicación como: redes sociales, radio y otros, para la difusión de los programas.	Implementación tecnológica.	2020	X	X	

Fuente: Elaboración propia.

6. Conclusiones

La Secretaria de Recreación y Deportes del municipio de Girón, cuenta con un ejercicio académico de planeación estratégica, enfocada a la consecución de los objetivos planteados en los lineamientos generales del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019.

La determinación y análisis de los factores endógenos y exógenos permitieron identificar la debilidad existente en el entorno externo e interno, pero así mismo resaltar la fortaleza para mejorar los procesos internos de la entidad, y las oportunidades para fortalecer y aprovechar más las políticas públicas nacionales, así como los beneficios para el deporte y la recreación. Basado en ello, se establecen las variables significativas para calcular las probabilidades de realización, con la ayuda del conocimiento y la experiencia de los expertos. Se selecciona el escenario alterno, siendo el más probable para el cumplimiento de los objetivos del sistema.

El escenario alterno es una apuesta a la optimización de los esfuerzos en los lineamientos base y actividades establecidas en el plan de gobierno para SRD, los cuales, llevados a cabo con organización, gestión y responsabilidad en el cumplimiento de procesos administrativos, darán como resultado el cumplimiento de metas.

Unido a ello, la identificación de los actores sociales generales de la SRD, así como la caracterización de sus intereses y la determinación de poder, conllevan a incluir y hacer partícipe a la comunidad en el desarrollo de los objetivos, y así permite negociar sobre los objetivos conflictivos y obtener un acuerdo para lograr un impacto positivo en el cumplimiento de las metas propuestas.

Finalmente, se desarrollará un análisis por objetivos; estableciendo las acciones, los indicadores, el plazo de ejecución y los responsables, para la consecución de lo planteado en el PDM.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía de San Juan de Girón. (2016). Recuperado el 10 de 2018, de <http://www.giron-santander.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Plan%20de%20Desarrollo%202016-2019.pdf>
- Alcaldía de San Juan de Girón. (11 de 2018). Obtenido de <http://www.giron-santander.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- Alcaldía de San Juan de Girón. (10 de 2018). *Alcaldía de San Juan de Girón*. Obtenido de <http://www.giron-santander.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Mision-y-Vision.aspx#>
- Alcaldía de San Juan de Girón. (10 de 2018). *Alcaldía de San Juan de Girón*. Obtenido de <http://www.giron-santander.gov.co/NuestraAlcaldia/Dependencias/Paginas/Secretar%C3%ADa%20de%20Deportes%20y%20Recreaci%C3%B3n.aspx>
- Alcaldía Municipal de Girón - Santander. (2016). *Alcaldía de San Juan de Girón - Somos Tejido Social*. Recuperado el 12 de 2018, de <http://www.giron-santander.gov.co/NuestraAlcaldia/Dependencias/Paginas/Secretar%C3%ADa%20de%20Deportes%20y%20Recreaci%C3%B3n.aspx>
- David, F. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. *Decimo primera edición*. México: Pearson Educación. doi:ISBN: 978-970-26-1189-9
- Instituto de Desarrollo Local y Regional IDER - Universidad de la Frontera. (2016). Manual Metodológico de Prospectiva Territorial. Chile: Academia Capacitación Municipal y Regional .

Sierra Arias, D. A. (Diciembre de 2018). Planeación y Prospectiva Guía Metodológica .
Diplomado en Planeación Estratégica para Entidades Públicas. Bucaramanga, Santander,
Colombia: Inédito.