

Plan Estratégico De Desarrollo “Afianzando Liderazgos 2016 – 2019”

Presentado Por:

Andrés Camilo Cano Londoño



Universidad Autónoma Latinoamericana

Administración De Empresas

Medellín

2016

Dedicatoria

Agradezco a Dios Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A el dedique mis obras y hoy mis pensamientos fueron afirmados.

A mi familia por ser uno de los pilares fundamentales en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis amigos, Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: Alejandro Fernández, Dora Eva Serna y Juan Gregorio por haberme ayudado a realizar este trabajo.

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis

Tabla de contenido

Dedicatoria	2
Tabla de contenido	3
Tabla de Ilustraciones	6
Introducción	8
Problema de Investigación	10
1.1 Descripción Del Problema	10
1.2 Pregunta Problematizadora	11
Objetivos	12
1.3 Objetivo General	12
1.4 Objetivos Específicos	12
Justificación.....	13
Marco de Referencia	14
1.5 Marco Contextual	14
1.6 Marco Teórico	27
1.6.1 Desarrollo humano	27
1.6.2 Responsabilidad social empresarial	32
1.6.3 Sostenibilidad.....	33
1.6.4 Planeación estratégica	33

1.7 Marco Legal.....	36
Metodología De Investigación	39
1.8 Enfoque De La Investigación - Tipo Mixto.....	39
1.9 Enfoque De La Metodología – Descriptivo.....	40
1.10 Método – Consultoría	40
1.11 Técnicas	41
Resultados	43
1.12 Direccionamiento Estratégico.....	43
1.12.1 Razón de ser	43
1.12.2 Misión	43
1.12.3 Visión.....	43
1.12.4 Principios Corporativos.....	43
1.12.5 Objetivo general de plan de desarrollo.....	45
1.13 Planeación Prospectiva Estratégica	45
1.13.1 Análisis estructural.....	45
1.13.2 Juego de Actores	64
1.13.3 Planteamiento de escenarios	97
1.13.4 Despliegue Estratégico.....	101
1.14 Plan Plurianual De Inversiones.....	103
1.14.1 Política	103

1.15 Indicadores Para El Seguimiento Del Plan De Desarrollo Estratégico	105
Conclusiones	107
Referencias	108
Anexos	110

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Mapa Político Administrativo de Antioquia	16
Ilustración 2 Municipio de Caldas	20
Ilustración 3 Barrios y Veredas del municipio de Caldas	21
Ilustración 4 Dimensiones Estratégicas de Planeación	22
Ilustración 5 Generalidades del municipio de La Estrella	23
Ilustración 6 Dimensiones Estratégicas de Desarrollo municipio de La Estrella	24
Ilustración 7 Sincronía de los Planes de Desarrollo.....	25
Ilustración 8 Enfoques para estudio del futuro, adaptado de (Castro, 2006)	34
Ilustración 9 Registro dado por la Gobernación de Antioquia.....	37
Ilustración 10 Registro Unico Tributario	37
Ilustración 11 Registro ante la Cámara de Comercio.....	38
Ilustración 12 Tendencias en Utilización de Técnicas	42
Ilustración 13 Ponderación de las Variables MIC MAC	53
Ilustración 14 Plano de Influencias y Dependencias Directas	55
Ilustración 15 Grafico de Influencias Directas, MIC MAC	58
Ilustración 16 Grafico de Influencias Directas Potenciales	60
Ilustración 17 Plano de Influencias y Dependencias Indirectas.....	61
Ilustración 18 Plano de Influencias y Dependencias Indirectas Potenciales.....	62
Ilustración 19 Influencias Indirectas Potenciales	63
Ilustración 20 Cuadro Estratégicos de Actores	72
Ilustración 21 Matriz de Influencias Directas e Indirectas de Orden 2.....	74

Ilustración 22 Plano de Influencias y Dependencias entre Actores	75
Ilustración 23 Histograma de Relaciones de Fuerza MIDI.....	78
Ilustración 24 Matriz de Máximas Influencias Directas e Indirectas.....	79
Ilustración 25 Histograma de Relaciones de Fuerza MMIDI	81
Ilustración 26 Matriz de Posiciones 1MAO.....	82
Ilustración 27 Plano de Convergencias entre Actores de Orden 1	83
Ilustración 28 Grafico de Convergencias entre Actores de Orden 1.....	84
Ilustración 29 Grafico de Convergencias entre Actores de Orden 2.....	85
Ilustración 30 Grafico de Convergencias entre Actores de Orden 3.....	86
Ilustración 31 Grafico de Divergencias entre Actores de Orden 1	86
Ilustración 32 Histograma de la Implicación de los Actores sobre los Objetivos, 2MAO, MACTOR	88
Ilustración 33 Matriz de Convergencias de Objetivos	89
Ilustración 34 Matriz de Convergencias de Orden 2.....	90
Ilustración 35 Matriz de Convergencias de Objetivos de Orden 3	92
Ilustración 36 Plano de Distancias Netas entre Objetivos	94
Ilustración 37 Plano de Correspondencias entre Actores y Objetivos	95
Ilustración 38 Imagen Tomada de BUITRAGO, Carlos, La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial, contenido en Universidad EAFIT, Ad-minister , Número 11 jul - dic 2007	98
Ilustración 39 Ejes de Schwartz Mi Causa.....	99
Ilustración 40 Imagen de cierre de brechas, Situación Actual Vs Situación Futura	102
Ilustración 41 Participación de las Líneas Estratégicas	104

Introducción

“El futuro no se predice sino que se construye” (Blondel, 2008), este es considerado el lema de la prospectiva. El futuro puede ser explorable o construible, pero también dominable en la medida en que lo permita el poder que puede ejercer el hombre como “actor social”. El futuro explorable está conformado por los futuros posibles, el futuro construible es el territorio de la acción; pero el futuro dominable no es el mismo para cada actor social, sino que depende del grado de poder de cada uno (Mojica, <http://franciscojojica.com/>, 2008).

Más aun en un entorno como el actual, donde el cambio y las rupturas de tendencias es una constante, hablar del futuro significa en el mayor de los casos la supervivencia del más apto; por ende las interacciones de las variables y actores son crecientes y la complejidad de gestión se muestra como acto recurrente y es allí donde la planeación prospectiva encuentra su verdadera utilidad. Ofreciendo un abanico de alternativas futuras y permitiendo una mejor comprensión de la situación actual.

La necesidad de orientar con eficiencia y pertinencia las líneas estratégicas de La Corporación Mi Causa, es menester la construcción de un proyecto de futuro a mediano y largo plazo. Ante esto se propone a la organización la realización del plan estratégico de desarrollo “Afianzando Liderazgos 2016 - 2019” en el que acorde con las políticas institucionales se plantea como condiciones ineludibles la generación de la influencia en los factores reales de poder, la coherencia y la generación de actividades formativas en el público objeto.

El resultado de este estudio se evidencia en la construcción de la razón de ser, políticas, el escenario electo, las líneas estratégicas, los programas y algunas acciones para alcanzarlo. Este estudio evidencia la activa participación y colaboración de la junta directiva y docentes

universitarios, constituyéndose de esta forma como un modelo que puede ser replicado en Organizaciones sin ánimo de lucro que compartan los objetos misionales.

Problema de Investigación

1.1 Descripción Del Problema

La corporación familiar Mi Causa es una Organización No Gubernamental, sin ánimo de lucro, conformada por un grupo de personas que desean que Antioquia tenga una sociedad más humana, incluyente y participativa. Está regida por el derecho privado, Arts. 26, 38 y 39 de la Constitución Política Nacional, Decretos 1529 de 1990, 2150 de 1995, 0427 de 1996 y es vigilada y controlada por la Gobernación de Antioquia quien es la entidad dispuesta por las normas respectivas.

La organización está estructurada bajo un esquema de gobierno democrático y compuesto por seis áreas funcionales encargadas de que la organización pueda cumplir con sus objetos misionales. Sin embargo, pese a la capacidad creativa de la entidad, es inevitable el surgimiento de desvíos entre el estado real de los procesos y el estado deseado. Con base a lo anterior la planeación estratégica juega un papel preponderante al interior de la organización pues hace parte de la dinámica y cotidianidad a la que los líderes de esta se enfrentan. Ellos deben tener los lineamientos necesarios para estructurar un proceso racional y sistémico para la toma de decisiones que mejoren la competitividad organizacional. Lograr esto exige ser eficientes en la utilización de los recursos, eliminar reprocesos y la buena ejecución del plan de desarrollo estratégico.

En este orden de ideas, al interior de la organización no se tienen documentos oficiales que evidencien el proceso de gerencia y su planeación para el presente cuatrienio. Únicamente se tiene diseñado un cronograma de actividades para el 2016-1, que se monitorea por medio de las

reuniones mensuales de la junta directiva. Cosa contraria al deber ser de la planeación estratégica que se caracteriza en la documentación, comunicación y cumplimiento técnico. Por tal motivo es inevitable que la organización disminuya sus niveles de competitividad y quede rezagado en el mercado.

1.2 Pregunta Problematicadora

¿Cómo puede la planeación estratégica y de la gestión de la Corporación Familiar Mi Causa, contribuir con el mejoramiento de su nivel de eficiencia y competitividad para el presente cuatrienio (2016 – 2019)?

Objetivos

1.3 Objetivo General

Proponer la implementación del plan estratégico y de la gestión para la Corporación Familiar Mi Causa durante el presente cuatrienio (2016 – 2019)

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar las variables internas y externas que son determinantes para el funcionamiento de la entidad.
- Definir el plan de direccionamiento estratégico 2016 – 2019, de acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico.
- Caracterizar el Plan Operativo Anual del año 2016, para la Corporación Familiar Mi Causa.

Justificación

Las organizaciones de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo sociales, sino también tecnológicos, en nuevos lineamientos normativos y los recursos de capital. Por ello, es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo, más aun cuando se evidencia una poca estructuración en la dirección estratégica de la organización.

En este sentido, la Corporación Familiar Mi Causa, necesita el desarrollo de un proceso de consultoría en el que se proporcionen recomendaciones viables e implementen medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de la organización, un proceso de consultoría que genere un punto de vista imparcial y novedoso para generar mejoras en la planeación estratégica y su implementación en todo el ciclo administrativo. Todo esto con el fin de ofrecerle a la sociedad una organización capaz de proponer nuevos procesos de formación ciudadana y de propiciar el escenario que genere condiciones de bienestar para todos sus actores.

Por ello, este proceso de consultoría no solo pretende aplicar una secuencia lógica de decisiones para la búsqueda de un superávit económico, sino que también genera un contexto en el que plantea a la organización y sus líderes como verdaderos agentes de cambio que puedan aportar a la transformación de la realidad socioeconómica y política de esta región.

Marco de Referencia

1.5 Marco Contextual

Al concluir la Segunda Guerra Mundial, se genera un nuevo orden mundial en el cual se crea la conciencia de la cooperación y la integración entre los países. No hay ni vencedores ni vencidos y sin lugar a dudas la sociedad toda es víctima de la violencia generada en las Guerras. Aun así, surgen nuevos recelos entre las dos potencias que querían expandir su ideología, por un lado la Unión Soviética, con el socialismo y por otro lado Estados Unidos con el capitalismo.

En este momento histórico, en el cual se vive mucha tensión debido a que en cualquier momento se puede desatar una guerra de magnitudes catastróficas, con armas de destrucción masiva, como la bomba atómica, o armas biológicas, fue cuando también se generaron muchos descubrimientos. La industrialización tuvo un pique importante generando mejor calidad de vida para los habitantes de los países desarrollados, sin embargo la brecha entre los que estaban en vías de desarrollo se abrió mucho más. Las dos potencias emergentes quieren ideológicamente el mundo, por un lado el capitalismo y por otro el socialismo, generando diferentes proyectos para crear su hegemonía. Finalmente cuando se dan en cuenta que todo esto es en vano, capaz de alguna manera prevaleció el capitalismo, las ideas neoliberales y la globalización conjuntamente con las nuevas tecnologías como el internet dieron cabida a nuevas necesidades en un mundo globalizado.

Estas necesidades se ven reflejadas en los países en vía de desarrollo en los cuales cada vez existe más pobreza extrema, más que tenían menos, en el sentido extremo, y surge un nuevo debate: centro y periferia. El norte conformado con las potencias y países desarrollados y el sur

con los países tercermundistas o en vía de desarrollo. Al mismo tiempo el sur tiene su periferia que es algo que empezó a preocupar a todos, y de convertirse en problemas gubernamentales, pasaron a formar parte de los temas de la Agenda Mundial, en el cual los países del centro entienden que había una periferia y que tienen que hacer algo para que la globalización pueda darse de una manera más equitativa. En este momento surgieron las Organizaciones No Gubernamentales ONG, con el fin de trabajar en los temas a los cuales los gobiernos de los países de la periferia no pueden realizar. Se conforman grupos de expertos profesionales especialistas en temas sociales, capacitados para afrontar la terrible realidad de los países en vía de desarrollo.

En 1945 se hace el reconocimiento formal de las ONG a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas, expresando lo siguiente: “el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del Consejo.”

Además de participar del sistema de las Naciones Unidas, también lo hacen a nivel de los Estados nacionales que correspondan en calidad de observadores, consultores, ejecutantes de proyectos, como una forma de presión social ciudadana, etc. Desde entonces el Consejo Económico y Social ha pasado de 41 ONG reconocidas con el status de consultivas en 1946 a unas 2350 ONG (2003). Número mucho mayor si se incluyen a las que actúan sólo a nivel local y regional.

A nivel local pueden ser creadas para ayudar a los niños de la calle, alfabetización, superación de la pobreza, facilitar el acceso a vivienda y bienes, realizar investigación social, educación popular, defensa del medio ambiente, defensa de los derechos de los consumidores, ayuda social, promoción cultural y política, integración social y demás actividades misionales

que los convierten en aliados estratégicos de los entes públicos para la creación de valor en el público objeto.

En el caso particular la Corporación Mi Causa, en la actualidad desempeña sus actividades en el departamento de Antioquia por lo que es conveniente generar un contexto regional y municipal.

Departamento de Antioquia



Ilustración 1 Mapa Político Administrativo de Antioquia

Datos Generales

Antioquia es un departamento de la República de Colombia, localizado al noroeste del país y compuesto por 125 municipios, agrupados en nueve subregiones. Los principales aspectos son:

- Capital: Medellín (segunda ciudad más importante del país)
- Clima: Entre 18° y 28° C
- Extensión: 63.612 km²
- Población total: 6.065.846 (Proyecciones Censo 2005)
- Geografía: mar, llanuras, montañas, altiplanos, páramos, ríos, ciénagas y bosques.
- Subregiones: Bajo Cauca, Magdalena Medio, Nordeste, Norte, Occidente, Oriente, Suroeste, Urabá y Valle de Aburrá.
- Actividad económica predominante: prestación de servicios, industrial, comercio, agricultura, ganadería y minería.

División Administrativa

El departamento está dividido en 125 municipios, 36 corregimientos, 423 inspecciones de policía y numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 98 círculos notariales, con 130 notarías y 2 círculos principales de registro.

Fisiografía del Departamento

El territorio del Departamento de Antioquia se caracteriza por un relieve variado, representado por áreas planas localizadas en el valle del Magdalena y las zonas próximas al Chocó y el Urabá y una extensa área montañosa que hace parte de las cordilleras Central y Occidental, en donde se resaltan 202 altos importantes, con alturas que oscilan entre los 1.000 y los 4.080 metros sobre el nivel del mar. El mayor accidente es el Páramo de Frontino en el municipio de Urrao con 4.080 metros.

Economía del Departamento

La economía del departamento de Antioquia está sustentada en la prestación de servicios, la industria, el comercio, la agricultura, la ganadería y la minería. Actualmente el departamento ocupa el segundo renglón en el ámbito nacional en cuanto a industria se refiere, la producción textil, de tejidos y la confección, junto con la elaboración de productos químicos, farmacéuticos, maquinaria, cemento, abonos, concentrados, metalmecánica y papel representan los mayores ingresos al departamento.

Subregión Valle de Aburrá

Geografía

El Valle de Aburrá está localizado en el centro - sur del departamento, en medio de la Cordillera Central de los Andes. Tiene una longitud aproximada de 60 km. Es un valle estrecho de unos tres km de ancho. Su topografía es irregular y pendiente y su altitud oscila entre los 1.300 y 2.800 msnm. (González, 2009).

El territorio tiene una extensión de 1.152 km², divididos en 812 km² en áreas rurales y 340 km² en urbanas. La extensión del Valle representa menos del 2% de la extensión del territorio antioqueño.

La región se divide a su vez en tres zonas: Norte, Centro y Sur. A la Zona Norte pertenecen los municipios de Barbosa, Girardota, Copacabana y Bello. A la Zona Centro el municipio de Medellín. A la Zona Sur los municipios de Envigado, Sabaneta, Itagüí, La Estrella y Caldas. La subregión depende de la oferta ambiental e hídrica de las subregiones aledañas, es así como, se consideran ecosistemas estratégicos para la subregión, el ecosistema Páramo de Belmira, el embalse del Río Grande y los ecosistemas de su cuenca, en particular, los que preservan la cobertura natural en vegetación.

Economía subregional

Frente al crecimiento departamental, el Valle de Aburrá se configura como el epicentro del desarrollo del Departamento de Antioquia y el mayor consumidor de bienes y servicios que se generan en las demás subregiones, demandando un alto volumen de alimentos, de la energía

producida y del agua proveniente principalmente de las subregiones del Norte y del Oriente, para el consumo de la población.

La estructura empresarial del departamento refleja la alta concentración de la actividad económica en el Valle de Aburrá con cerca del 75% de las unidades productivas ubicadas en dicha subregión y con un amplio predominio del sector micro empresarial (88%).

Coherente con la estructura empresarial del departamento, el Valle de Aburrá es la subregión que realiza el mayor aporte al PIB departamental con el 58%; destacándose los aportes que hacen los sectores financiero, energía, gas y agua, construcción e industria (Departamento Administrativo de Planeación – DAP-, 2007).

Municipio de Caldas



La zona en la que está ubicado el municipio de Caldas, se considera la puerta de acceso natural a la capital del departamento (Medellín) hacia los municipios que conforman el suroeste antioqueño. Fue erigido municipio en 1848, al mismo tiempo que recibe su nombre en honor al prócer Francisco José de Caldas.

- Apelativo: Municipio de Caldas
- Primer nombre: La Valeria
- Gentilicio: Caldeños
- Fecha de fundación: 1840
- Erigido municipio: 1848
- Terminación de la variante: 1989
- Extensión: 135 km²
- Temperatura promedio: 19º centígrados
- Altura de la cabecera sobre el nivel del mar: 1.750 metros

Límites del municipio

Caldas se encuentra localizado al sur del Valle de Aburrá, rodeado de colinas y montañas que corresponden al relieve de la cordillera central de los Andes, sus tierras son regadas por numerosas corrientes de aguas entre las que sobresale el Río Aburrá (conocido hoy como río Medellín), que lo atraviesa de sur a norte.

Limita por el norte con los municipios de La Estrella, Sabaneta y Envigado, por el este con el municipio de El Retiro, por el sur con los municipios de Santa Bárbara y Fredonia, y por el oeste con los municipios de Amaga y Angelópolis.

Tabla 1: División política del municipio

BARRIOS (24)	VEREDAS (19)
Barrios Unidos	Aguacatala
Los Cerezos	El Cano
Cristo Rey	La Raya
Olaya Herrera	Primavera
La Dooena	La Corrala
La Inmaculada	La Miel
Felipe Echavarría No. 1	La Valeria
Felipe Echavarría No. 2	Potrerillo
La Chuscala	Maní el Cardal
La Planta	Sinifana
Las Margaritas	Cardalito
La Acuarela y/o La Rivera	Salinas
Zona Centro	La Salada (P.A.)
Andalucía	La Salada (P.B.)
San Judas	La Clara
El Socorro	La Quielera
Juan XXIII	La Chuscala
Villa Capri	El Raizal
La Buena Esperanza	Minas
Fundadores	El Sesenta
Centenario	
Mandalay	
La Playita	
Bellavista	

Fuente: Página WEB Municipio de Caldas / PBOT

Ilustración 3 Barrios y Veredas del municipio de Caldas

Componente Estratégico del Desarrollo Territorial

El componente estratégico corresponde a la imagen del futuro deseado para el Municipio de Caldas, propuesto en términos de las dinámicas de la vida municipal como de los ideales y valores que caracterizan la población, lo que le da un sustento de viabilidad a partir del fortalecimiento de los procesos de gestión institucional.

Dentro de este contexto, el Desarrollo Incluyente y Participativo; busca potenciar como aprovechar la fuerza creadora de la comunidad del Municipio, para construir una sociedad moderna a fin de que sea más equitativa, ajustada a los avances contemporáneos mediante el fortalecimiento de las diferentes dimensiones del desarrollo que de manera transversal ayuden a resolver los problemas estructurales de la sociedad Municipal; en una cultura para la paz y la

convivencia a favor de la armonía social y municipal, contando para ello con la participación de todos los ciudadanos.

Ilustración 1: Dimensiones estratégicas para el desarrollo municipal



Ilustración 4 Dimensiones Estratégicas de Planeación

Por consiguiente, las dimensiones del desarrollo propuestas en este plan incorporan acciones y decisiones de actores e instituciones que buscan incidir positivamente su entorno inmediato y lograr transformaciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de la comunidad municipal.

El conocimiento adecuado del entorno geográfico, ambiental, social, económico e institucional, además de las potencialidades que encierra el territorio, se convierten en el punto de partida de propuestas de desarrollo pertinentes y sostenibles, con visión estratégica de futuro, como resultado de un proceso de concertación entre los diversos actores sociales.

En los próximos cuatro años el municipio de Caldas se proyectará al futuro a través de una relación armónica entre sus cuatro componentes de desarrollo: social, económico, ambiental e institucional; dando forma a un modelo de desarrollo incluyente y participativo que sea tanto

los objetivos de la administración municipal de La Estrella, se presenta la explicación de la ilustración número 6.

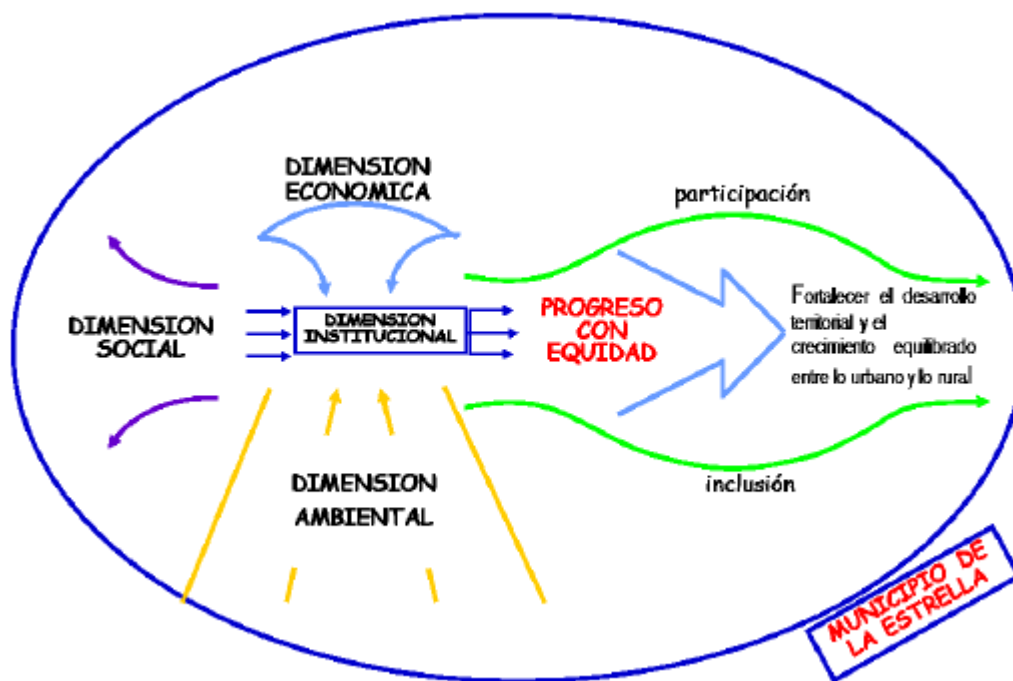


Ilustración 6 Dimensiones Estratégicas de Desarrollo municipio de La Estrella

Se concluye que los planes de desarrollo aprobados en los municipios de Caldas y La Estrella presentan similitudes dada su sincronía con planes de orden superior. En la imagen 7 se visualiza como se conjuran los objetivos de desarrollo sostenible, el plan nacional de desarrollo “Todos por un nuevo país”, el plan departamental “Pensando en Grande” y los planes de desarrollo municipal entorno a las dimensiones estratégicas.

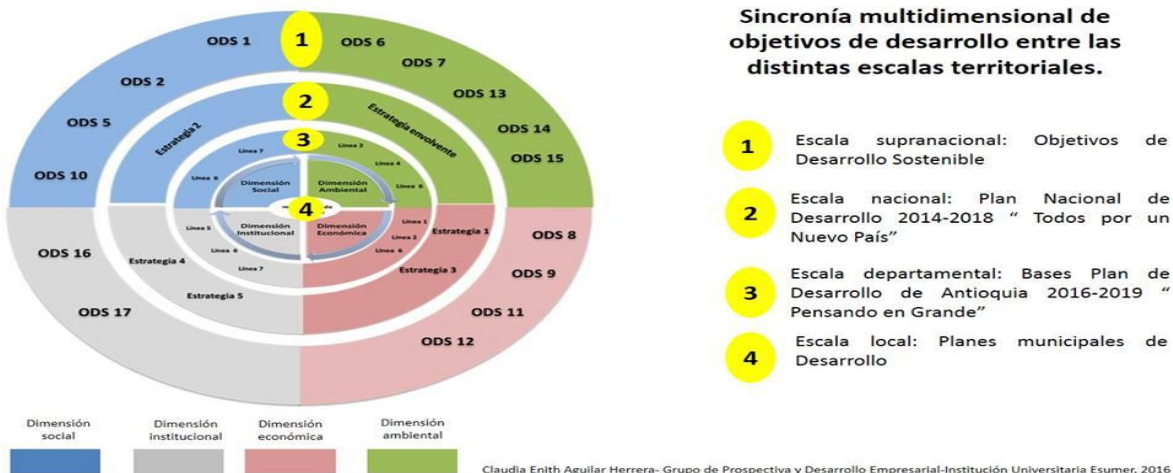


Ilustración 7 Sincronía de los Planes de Desarrollo

De la misma forma el plan de desarrollo estratégico “Afianzando liderazgos 2016 - 2019” guarda sincronía con los diferentes planes. Todo esto ya que suele entenderse el desarrollo como un proceso de crecimiento sostenible desde tres puntos de vista: económico, social y medioambiental, que intenta lograr una mejora del ingreso y de las condiciones y calidad de vida de la población que vive en un determinado ámbito territorial.

Así, el desarrollo político social puede definirse, por tanto, como un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores territoriales (públicos, privados y comunitarios), posibilitando el diseño y la puesta en práctica de un conjunto de estrategias y políticas de beneficio común a partir del aprovechamiento de los recursos locales, con el objetivo final de estimular la inclusión y el bienestar de toda la comunidad.

En este contexto, el desarrollo del Aburrá Sur implica la tarea de involucrar a los diferentes actores del territorio, para que pueda estructurarse y movilizarse con base en sus potencialidades y limitaciones, en la búsqueda de competitividad con equidad y autoridad con

inclusión, en un escenario de rápidas y profundas transformaciones sociales, culturales, económicas y ambientales.

Por ello, la planificación local se convierte en el instrumento que impulsa el desarrollo local, que tiene como objetivo movilizar los recursos del territorio en torno a un proyecto común, e incluir al conjunto de la población a través de la intervención del territorio, en la búsqueda de unos resultados estables y congruentes en la calidad de vida de la población.

Finalmente en el marco contextual, se tienen en cuenta algunos estudios realizados sobre organizaciones que definen su planeación estratégica y aportan herramientas de análisis y desarrollo de la temática del presente proyecto.

El antecedente tomado como referencia es el siguiente:

“PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA INGELCAS Y CIA LTDA.”. Hecho por GEOVANI ENRIQUE PEREIRA BURGOS, para optar por el título de administrador de empresas de la UNIVERSIDAD DE CARTAGENA, Escuela de Ciencias económicas. En este trabajo se tiene como finalidad elaborar un modelo de planeación estratégica y la formulación de estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente y demostrar como la administración de empresas puede aportar en áreas funcionales aparentemente exclusivas de la ingeniera.

Los antecedentes investigativos anteriormente citados marcan pautas útiles para la realización del presente proyecto, el cual, está encaminado a mostrar la utilidad de la planeación estratégica como método de optimización de recursos y facilitador para el alcance de los objetivos.

1.6 Marco Teórico

1.6.1 Desarrollo humano

El desarrollo humano será abordado desde la perspectiva de las potencialidades según lo propuesto por (Luna, 2007). El cual se enfoca en el sujeto y asume el desarrollo como el avance progresivo que se vive desde la infancia hasta la adultez, expresada en modificaciones estructurales o comportamentales, y que pueden valorarse objetivamente en la persona con métodos e instrumentos en cualquier momento del proceso.

Este avance se construye de forma progresiva por medio de unas dimensiones de desarrollo; cada dimensión está relacionada con una potencialidad particular de lo humano y se relaciona con las demás. El término potencia es entendido desde esta perspectiva como posibilidad de crecimiento, desarrollo, madurez y transformación humana en todas las dimensiones posibles.

Cada dimensión asumida como posibilidad, rescata la configuración del ser humano no solo como ser biológico, psicológico y social, sino también cultural, espiritual, lúdico y como parte del ecosistema.

La dimensión orgánica –madurativa:

Esta dimensión hace alusión a los cambios sistemáticos del individuo que ocurren entre la concepción y la muerte. Basándose en dos fundamentos principales, la maduración y el crecimiento, requiriendo especial atención en las condiciones ambientales óptimas en la primera infancia para un correcto desarrollo.

Es de resaltar que en el proceso de maduración se considera el aprendizaje como un cambio permanente que se genera a través de la experiencia, en el cual se potencia a través del desarrollo cognitivo (Ésta es la capacidad que tenemos todos los seres humanos para procesar e interpretar la información que recibimos).

Dimensión erótico –afectiva

Todo ser humano hace parte de un grupo que lo acoge afectivamente y lo vincula a su comunidad. Ese grupo en cualquier cultura es la familia que se convierte en el primer espacio de socialización, entendida ésta como la inducción amplia y coherente de un individuo en el mundo.

Desde el punto de vista de nuestro desarrollo humano, las relaciones humanas involucran el afecto y se convierten en los contactos más esenciales, más ricos de contenido, de nuestra vida cotidiana. Por eso, como plantea Agnes Heller (1985), “cuanto más intensas son, cuanto más basadas están en la igualdad, cuanto más interviene en ellas la libre elección, cuantas más relaciones libremente elegidas, surgidas, sobre la base del merecer amor, marcan la vida de las personas, tanto más rica de contenido, más humanizada es su vida”.

Dimensión ético-moral:

Ética y moral son las dimensiones regulativas de lo humano. La ética provee los principios reguladores de la vida con otros/as y consigo mismo; la moral alude al sistema normativo que posibilita a la persona superar la inmediatez en la satisfacción de sus necesidades particulares. Es un saber que guía la acción en la vida cotidiana.

Heller (1985) nos recuerda que el desarrollo moral es la capacidad de construir un sistema normativo que nos permite superar el inmediatismo y el individualismo para articularnos a proyectos de vida colectivos. En ese sentido, la moralidad nos permite configurar nuestra mismidad (nuestro YO) y autorregularnos para alcanzar el bien, es decir, alcanzar aquellas cosas que “me hacen sentir mejor, me potencian, me hacen feliz” dentro del horizonte moral que la sociedad me ofrece.

La posibilidad que tenemos los seres humanos de tener conciencia de “sí mismo” y del “otro” nos permite tener conciencia de formas relacionales que van más allá de la emotividad (Quintero2009). Existen tres componentes de la moral que nos ayudan a comprender cómo vivimos, estos son los sentimientos, el pensamiento y la acción moral.

Los sentimientos morales se generan cuando hay alguna situación en la que se vulnera la dignidad humana y pueden ser, de culpa cuando soy yo quien vulnera al otro; de Indignación cuando sé que se vulnera a otros y de resentimiento contra el otro vulnera mi dignidad.

El otro componente es el pensamiento, es decir, nuestra capacidad de discernir y emitir juicios y por último la acción (como acto y como palabra) que deviene después de todo juicio moral, pues no existe “pensamiento sin sentimiento, ni sentimiento sin conceptualización, ni acción sin ambos”

Dimensión política

La noción de política nos remite directamente a la noción de lo público: lo público como bienes que nos pertenecen a todos pero de los cuales también somos responsables. Lo público como espacio en el que podemos expresar y deliberar; como foro o lugar de encuentro en el cual es posible el consenso, el disenso y los acuerdos con la argumentación y lo público como accesibilidad a las condiciones de sobre-vivencia (Fraser, 1997; Botero, 2006). Lo político

también es concebido como estructura y formas de gobierno, legitimidad y fuentes de poder, derechos y deberes de los miembros de una comunidad (Ferrater, 2001).

Pero recordando a Hanna Arendt (1959) lo político tiene unas características propias: la acción, la palabra, los intereses y el logos. No toda actividad es política, pero lo político implica acción sobre todo si va acompañada con el discurso. Cuando nos sentimos protagonistas del mundo que habitamos, estamos siendo políticos. Cuando comprendemos las tensiones y diferencias que existen entre lo público, lo privado y lo íntimo; entre el poder, la dominación y la violencia; entre la democracia y el totalitarismo, y actuamos de alguna manera para transformar ese mundo, estamos siendo políticos.

Como podemos ver, lo político es una dimensión del desarrollo humano en tanto no es privilegio de un agente político, sino que nos concierne a todos en la medida que compartimos unos intereses comunes. “Más allá de la alteridad o el pluralismo de las democracias representativas, la pluralidad implica un espacio de visibilidad en que hombres y mujeres puedan ser vistos y oídos y revelar mediante la palabra y la acción realmente quiénes son” (Arendt, 1959)

Dimensión lingüístico-comunicativa

En la relación con los otros/as, siempre está mediando el lenguaje, no como palabra articulada, sino como posibilidad de hacernos entender y comprender a los otros y en el mundo. Pero aunque tengamos una lengua común o una representación del mundo compartida en sociedad, siempre existe la posibilidad de no entendernos, puesto que la significación es subjetiva e intersubjetiva. Por eso necesitamos dialogar, en términos de tratar sobre algo con otro-s. Para Gadamer (1977), lo que distingue todo dialogo no es principalmente el afán por parte de alguno de los interlocutores de demostrar la veracidad de sus opiniones cuando la disposición

de los hablantes de poner al servicio del tema de conversación sus concepto y parecer arriesgando su pretensión de validez. Dialogar es conversar y conversar es avanzar en compañía de otros hacia un asunto. En una auténtica conversación importa menos imponer las propias ideas que ponerlas en función de lo que se está hablando. Una autentica conversación implica hacer preguntas prestando una atención genuina a lo que el otro/a me narra, porque prestar atención es abrirse a la verdad del otro. No interesan los argumentos para demostrar que yo sé más que el otro, si no la posibilidad de ampliar mi comprensión del mundo, aceptando otras miradas como posibles.

Cuando conversamos realmente, conocemos lo que el otro/a ha vivido y qué significado tiene para él/ella. En una verdadera conversación no existen criterios de validez puesto que no interesa comprobar si lo que el otro dice es verdad, pues es una experiencia distinta a la mía. Por eso en las auténticas conversaciones no hay un camino determinado, sino que se va tejiendo un sentido entre quienes hablan. Cuando desarrollamos esa potencialidad comunicativa que tenemos los seres humanos, estamos reconociendo la pluralidad de la cual hacemos parte.

Dimensión Lúdico-estética

La lúdica es la risa, el gusto y las ganas de vivir, son la sensación más cercana a la felicidad cuando estamos en una actividad que nos genera placer. Sabemos que de la tristeza se aprende, pero la alegría es la posibilidad que tenemos de armar los retazos de la existencia para mostrar que somos creadores y creativos, aún en las adversidades.

La dimensión lúdica del desarrollo humano nos cuestiona sobre la concepción y dinámica del goce en cuanto a la calidad y la cantidad de tiempo que le dedican los sujetos y los grupos humanos al desarrollo de sus potencialidades y al despliegue de sus capacidades. Si una sociedad valora el trabajo como forma privilegiada para conseguir dinero, con la idea de desarrollo como

acumulación de riqueza o como única alternativa para salir del subdesarrollo; si una sociedad considera que el ocio es una pérdida de tiempo, tiempo valioso que debe dedicarse a trabajar, trabajar y trabajar para acumular.

Si además las actividades culturales, artísticas, deportivas, estéticas y lúdicas no están ancladas en las representaciones sociales cómo parte esencial de la construcción de “una vida digna”, sino que son sumidas como actividades de última categoría en las cuales no se invierte económicamente; esta será una sociedad que posiblemente alcance niveles de desarrollo económico (con altos niveles de inequidad), pero no será un sociedad en la que los integrantes tengan la búsqueda de la felicidad como un bien común. Será una sociedad que poco dejará a las generaciones venideras en cuanto a su propia cultura, será una sociedad que seguramente, no permanecerá en la historia.

Si bien se ha pensado que el juego es una actividad privilegiada de la niñez, la lúdica, es una dimensión del desarrollo humano que debe ser vivida y potenciada en cualquier etapa de su vida. Puede ser mediadora para los aprendizajes, se convierte en una estrategia de atención de las poblaciones que han sido vulneradas en su dignidad y que requieren un acercamiento respetuoso que les ayude a recuperar su dignidad y re-construir sus proyectos de vida. Potencia el desarrollo cognoscitivo, motriz, comunicativo y social en todas las personas y nos ayuda a recuperar nuestra historia resignificando aquello que nos ha lesionado para poder continuar.

1.6.2 Responsabilidad social empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente. La creciente preocupación de la sociedad sobre los problemas de carácter ético, ambiental y social, hace que las empresas traten de

abordarlos en profundidad, adquiriendo un compromiso permanente con todos los grupos de interés. (Forética, 2005)

1.6.3 Sostenibilidad

Atender a las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social (es lo que se conoce como Triple Vertiente de la Sostenibilidad). (Ecointeligencia, 2013)

1.6.4 Planeación estratégica

Parafraseando el manual de Planificación Estratégica de la (CEPAL), PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias), para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

- Enfoques basados en el análisis del futuro

Existen tres abordajes principales del futuro: el extrapolativo basado en tendencias, el exploratorio que ofrece un panorama de eventos y cambios sociales y el normativo basado en las imágenes de futuro y propósitos de los actores; todos ellos pueden ser complementarios.

Usualmente estas tres dimensiones se simplifican en dos vías de reflexión o caminos de acercamiento al futuro. La vía extrapolativa y exploratoria que parte de la reflexión desde el pasado y presente hacia el futuro; es decir, mediante una continuación histórica de tipo lineal que se orienta a identificar la probabilidad de ocurrencia de un efecto futuro (Castro, 2006).

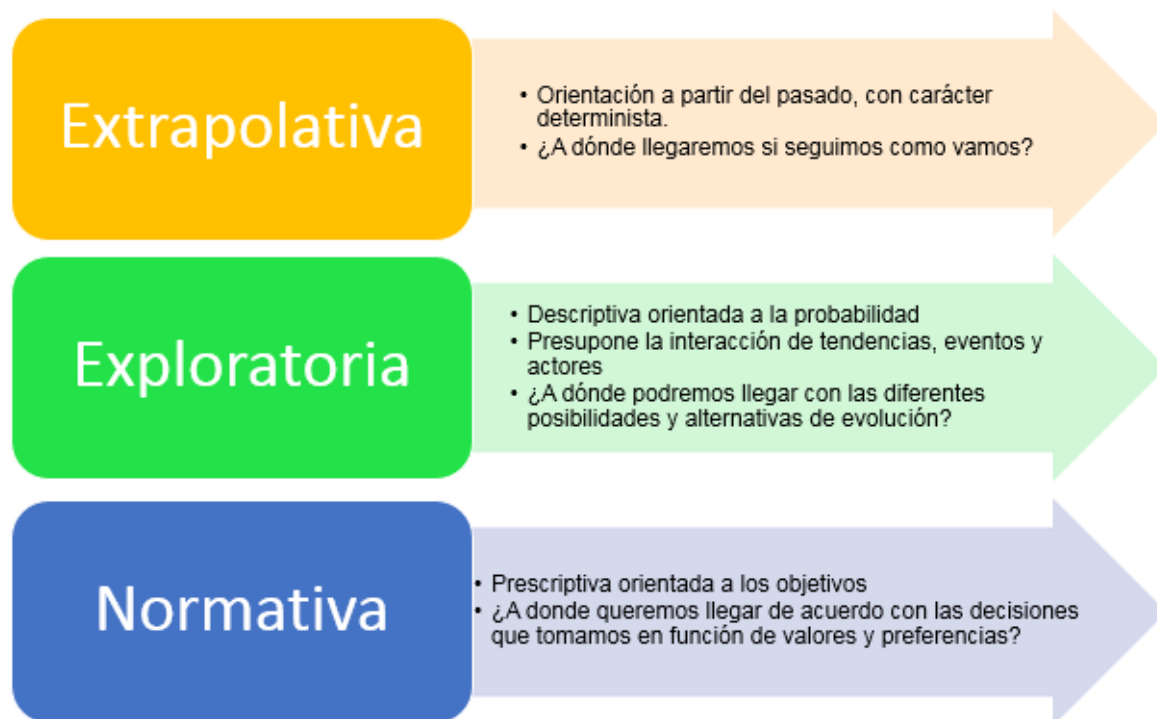


Ilustración 8 Enfoques para estudio del futuro, adaptado de (Castro, 2006)

Entre todos los métodos de planeación se encuentra la planeación prospectiva propuesta inicialmente por Gaston Berger, la cual parte del concepto que el futuro aún no existe y “se puede concebir como una realización múltiple” (Jouvenel H., 1993) y que “depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 1999). Por esa razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

Como parte del ejercicio de la prospectiva, es formularse una serie de preguntas que lleven a identificar o soñar con los elementos que han de conformar el futuro. Esas preguntas claves (Mojica, 2005) podrían ser:

¿Cuáles son las variables clave o estratégicas que definen la organización actualmente?

¿En cuales escenarios se podría encontrar la organización, años adelante?

¿Cuál de estos es el más conveniente?

¿Qué estrategias es necesario desplegar para lograr la mejor opción de futuro y evitar las que no convienen?

A partir de la formación de estas preguntas, seguiría la manera de cómo dar respuesta en una forma sistemática sin dejar por fuera el manejo de la incertidumbre que implica la búsqueda de un futuro posible. Para tal efecto se podría considerar tanto a Mojica, Ortegón, como a Godet en la propuesta de cómo llevar a cabo procesos para identificar los futuros posibles.

1.7 Marco Legal

Naturaleza jurídica

Es una Organización No Gubernamental, sin ánimo de lucro, de interés social e incluyente, sin distingo de razas, religión o condición social, que como tal se regirá por el derecho privado, Arts. 26, 38 y 39 de la Constitución Política Nacional, Decretos 1529 de 1990, Decreto 2150 de 1995, Decreto 0427 de 1996 y demás Normas legales vigentes, identificada con personería jurídica 1841, con vigilada y control de la Gobernación de Antioquia.

Duración


La duración de la **CORPORACIÓN FAMILIAR MI CAUSA** es de cuarenta (40) años prorrogables y puede disolverse en cualquier momento por las causales previstas en la Ley y en los presentes estatutos.

Parágrafo: la duración de la corporación será prorrogada mediante decisión de la asamblea general y se informara dentro de los diez (10) días siguientes a la entidad competente que registre la personería jurídica y a la que ejerce control y vigilancia.

Objeto Social

La corporación tendrá como objeto social el impulsar, promover, desarrollar y ejecutar proyectos sociales, económicos, de salud, culturales, educativos, ambientales, deportivos, políticos y tecnológicos tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de la población; con financiación público privada, de nivel municipal, departamental, nacional e internacional.

Registro ante la Cámara de Comercio


CÁMARA DE COMERCIO ABURRÁ S.A.
 CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SV)
 CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO
 CORPORACION FAMILIAR MI CAUSA
 Fecha expedición: 20160907 - 14:04:22, Noche No. 002250328, Operación No. 54C10061919

CODIGO DE VERIFICACIÓN: hk7gRIVGom

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE LA ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO: CORPORACION FAMILIAR MI CAUSA, NUMERO: 50001841
 EL SUSCRITO SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR, EN EJERCICIO DE LA FACULTAD CONFERIDA POR LOS ARTICULOS 43 Y 144 DEL DECRETO NUMERO 2150 DE 1999 Y SU DECRETO REGLAMENTARIO 427 DE 1996 Y EL DECRETO 019 DE 2012.

CERTIFICA:

DOMICILIO: LA ESTRELLA
 DIRECCION: CR 52 NBO. 91 SUR 32
 TELEFONO 1: 3017849892
 TELEFONO 2: 3697173
 TELEFONO 3: 3116400339
 FAX: NO REPORTO
 TOTAL ACTIVOS: \$ 2.000.000,00
 ACTIVIDADES ECONOMICAS:
 ACTIVIDAD PRINCIPAL:
 9499 ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P.

CERTIFICA:

QUE POR ACTA DEL 15 DE DICIEMBRE DE 2015, OTORGADO(A) EN ASAMBLEA CONSTITUTIVA, INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 13 DE ENERO DE 2016 BAJO EL NUMERO: 00010196 DEL LIBRO 1 DE LAS PERSONAS JURIDICAS SIN ANIMO DE LUCRO, FUE CONSTITUIDA LA ENTIDAD DENOMINADA: CORPORACION FAMILIAR MI CAUSA

CERTIFICA:

QUE DICHA ENTIDAD OBTUVO SU PERSONERIA JURIDICA NUMERO: 55-00000000001841-02 EL 13 DE ENERO DE 2016, OTORGADA POR: CAMARA DE COMERCIO

CERTIFICA:

ENTIDAD QUE EJERCE LA FUNCION DE INSPECCION, VIGILANCIA Y CONTROL: GOBERNACION DE ANTIOQUIA

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE LA PERSONA JURIDICA NO SE HALLA DISUELTA, DURACION HASTA EL 12 DE ENERO DE 2056

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA CORPORACION TENDRA COMO OBJETO SOCIAL EL IMPULSAR, PROMOVER, DESARROLLAR Y EJECUTAR PROYECTOS SOCIALES, ECONOMICOS, DE SALUD, CULTURALES, EDUCATIVOS, AMBIENTALES, DEPORTIVOS, POLITICOS Y TECNOLOGICOS TENDIENTES AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACION, CON FINANCIACION PUBLICA PRIVADA, DE NIVEL MUNICIPAL, DEPARTAMENTAL, NACIONAL E INTERNACIONAL.

PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETO SOCIAL, LA CORPORACION PODRA:
 1. PROMOVER Y FORTALECER EN EL INDIVIDUO, EL SENTIDO DE PERTENENCIA FRENTE A SU COMUNIDAD, LOCALIDAD O MUNICIPIO A TRAVES DEL EJERCICIO DE LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA.
 2. CREAR Y DESARROLLAR PROCESOS DE FORMACION PARA EL EJERCICIO DE LA DEMOCRACIA.
 3. GENERAR PROCESOS COMUNITARIOS AUTONOMOS DE IDENTIFICACION, FORMULACION, EJECUCION, ADMINISTRACION Y EVALUACION DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO COMUNITARIO.

***** CONTINUA *****

Ilustración 11 Registro ante la Cámara de Comercio

Metodología De Investigación

1.8 Enfoque De La Investigación - Tipo Mixto

La metodología de investigación que se implementa en el plan de desarrollo “afianzando liderazgos 2016 – 2019”, es mixta y tiene las siguientes características:

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema o para responder a preguntas de investigación. Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa.

Cabe destacar que el enfoque mixto va más allá de la simple recopilación de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno. Implica desde el planteamiento del problema hasta el uso combinado de la lógica inductiva y la deductiva. Como indican Tashakkori y Teddlie (2003), un estudio mixto lo es en el planteamiento del problema, la recolección y análisis de los datos, y el informe del estudio.

El enfoque mixto ofrece varias ventajas: se logra una perspectiva más precisa del fenómeno; ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación; la multiplicidad de observaciones produce datos más ricos y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis; se potencia la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración. (UNAD, 2012)

1.9 Enfoque De La Metodología – Descriptivo

El método que se utiliza es el enfoque descriptivo, debido que lo descrito en este proyecto son las bases para implementar el plan de desarrollo. En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (CREADESS, 2012)

1.10 Método – Consultoría

El proyecto surge como iniciativa de la Corporación Mi Causa, como respuesta a una necesidad de mejora del direccionamiento estratégico, bajo este aspecto el proceso de consultoría aborda esta situación problema para su resolución, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, mejorar el aprendizaje de la organización y poner en práctica los cambios.

1.11 Técnicas

Las bases metodológicas que orientan el estudio de prospectiva de la Corporación Familiar Mi Causa, analizan las tendencias y los factores de cambio para el futuro de las diferentes líneas estratégicas. En el año 2016 la corporación realizó el estudio prospectivo “afianzando liderazgos 2016 - 2019” que marcó las perspectivas futuras para el corto, mediano y largo plazo. Este tiene sus bases teóricas en los planteamientos de la escuela francesa y de prospectiva estratégica cuyos mayores exponentes son Gaston Berger, Hugues de Jouvenel y Michel Godet.

La identificación de cambios y orientación de sus programas implica que deben ser vistos bajo métodos complementarios y en trayectorias evolutivas; es decir, “la creencia en la ocurrencia de un único futuro perceptible en un primer momento de observación, es desplazada por la práctica del monitoreo, el análisis continuo y la elaboración de escenarios posibles” (Godet, 1999).

La prospectiva busca dar respuestas efectivas a la necesidad de recolectar, integrar y relacionar información relevante, mediante metodologías y herramientas que permitan realizar análisis de las variables estratégicas o claves, el comportamiento y fuerzas de los actores sociales, la construcción del escenario apuesta y las estrategias para lograrlo.

Para el desarrollo de las etapas se propone la utilización de herramientas prospectivas como: la observación, la revisión documental, “Focus Group”, talleres, el método estructural (MICMAC), el método de juego de actores (MACTOR) y paso a esto la técnica de los ejes de Schwartz para seleccionar los ESCENARIOS probables y alternos. En el siguiente grafico se observan las tendencias actuales en la utilización de técnicas para planes prospectivos:

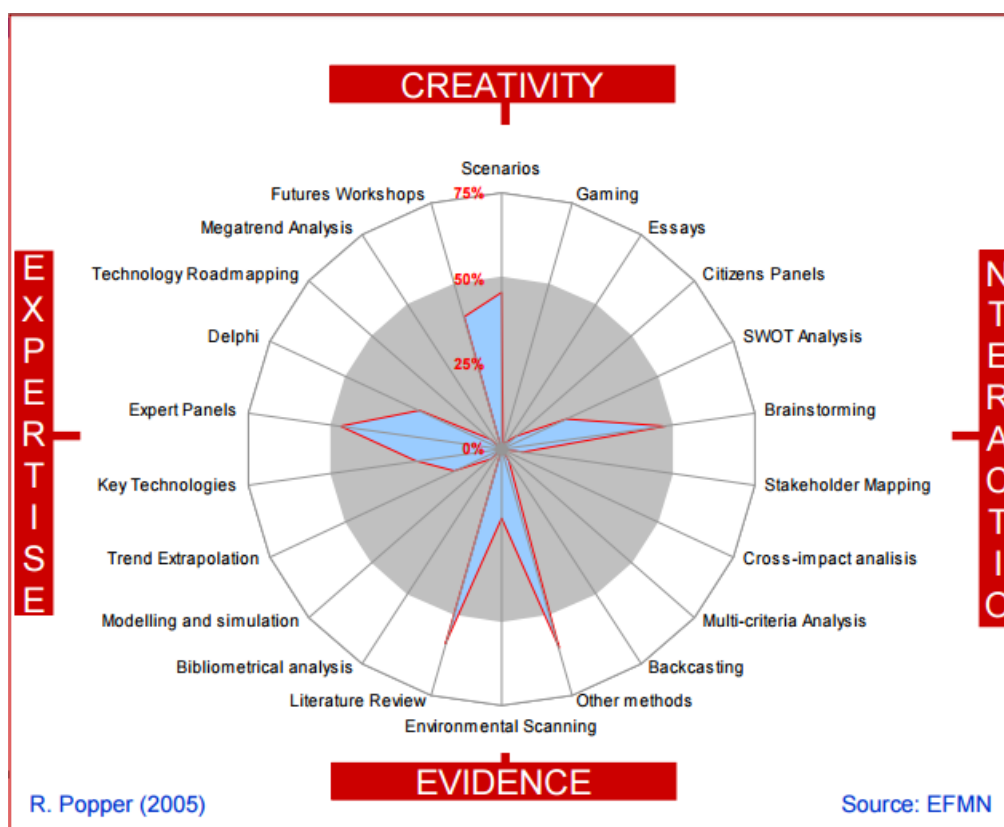


Ilustración 12 Tendencias en Utilización de Técnicas

Finalmente, y a partir de la selección del escenario deseado se encaminan las estrategias de fortalecimiento y desarrollo y se plantean acciones a corto, mediano y largo plazo para alcanzarlo.

Resultados

1.12 Direccionamiento Estratégico

1.12.1 Razón de ser

Es una organización sin ánimo de lucro, que actúa como un colectivo y trabaja para que Antioquia tenga una sociedad más humana, incluyente y participativa. El logro de este ideal se basa en promover, desarrollar y ejecutar proyectos sociales y económicos por medio de una incidencia directa en los factores reales de poder

1.12.2 Misión

Aportar para que Antioquia tenga una sociedad más humana, incluyente y participativa.

1.12.3 Visión

Ser en el 2019, la ONG con mayor capacidad de incidir en las decisiones de los factores reales de poder presentes en los municipios de La Estrella y Caldas. De manera tal que seamos generadores de un aporte significativo en la construcción de una sociedad más humana.

1.12.4 Principios Corporativos

Los principios con los que se orienta esta corporación son:

- **Transparencia:** Como condición fundamental de la confianza y de la honestidad en el manejo de los recursos públicos, respondiendo al cumplimiento de los preceptos constitucionales y los fines del Estado, para promover el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo comunitario.

- **Responsabilidad:** Es política de la Corporación, contar con voluntarios idóneos y responsables en el cumplimiento de su deber, de modo, que sean garantes de una administración eficiente, transparente y comprometida con la solución a los problemas y el desarrollo territorial.
- **Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo es un principio que refuerza la necesidad de sentirnos parte de una comunidad en la que todos podemos y debemos participar. Esta condición nos coloca en la situación en la que todos hacemos parte de la solución y de la cual no puede haber excluidos.
- **Autonomía:** Autonomía para participar en la planeación, decisión, fiscalización y control de la gestión pública y en los asuntos internos de la organización comunitaria conforme a sus estatutos y reglamentos internos de trabajo.
- **Prevalencia del interés Común:** se refiere a la consideración de preponderancia de lo social por encima de lo individual. Los intereses de la comunidad priman sobre los de los individuos, pero deben realizar fines que a todos beneficien. Se trata sin más de la idea del bien común expresada en esta fórmula. No se excluyen necesariamente los intereses individuales, sino que la consideración antes que a referirse a que cada individuo vaya alcanzando lo suyo por sí solo, se pretende que sea el cuerpo social.
- **La buena Fe:** Las actuaciones de los afiliados deben ceñirse a los postulados de la buena fe, la cual se presumirá en todas las gestiones que aquellos adelanten.
- **Solidaridad:** La idea implica una responsabilidad de orden social: los que tienen colaboran con los que no tienen, pero hacerlo es una obligación y no una mera facultad. La idea se diferencia de aquella de la caridad, por el fin, el significado y el tipo de relación en que se presenta. Así la caridad se presenta entre desiguales, se hace no en consideración al otro sino para ganar indulgencias, cultivar el espacio en la vida

ultraterrena. La solidaridad se presenta entre iguales, tienen en consideración al otro por su condición y no para ganar diferentes prebendas aquí o allá.

- Capacitación: la Corporación tiene como eje orientador de sus actividades la capacitación y formación integral de sus afiliados.

1.12.5 Objetivo general de plan de desarrollo

Promover el desarrollo integral de los Caldeños y Siderenses, a partir de la promoción del desarrollo humano, la creación de alianzas estratégicas, la libertad y solidez financiera e incrementar las relaciones del liderazgo de la corporación Mi Causa en el ámbito político con calidad, oportunidad y eficiencia.

1.13 Planeación Prospectiva Estratégica

1.13.1 Análisis estructural

El software Micmac ha sido desarrollado por el Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise, bajo la supervisión de sus creadores conceptuales LIPSOR Laboratorio de Investigación Prospectiva Estratégica y Organizacional (Godet, 2000).

Es un método que corresponde al análisis estructural donde se define a la estructura como una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia Mojica (1991). En este sentido permite tomar en consideración variables cualitativas y explorar futuros múltiples e inciertos.

Descripción del método

1. Definir la problemática o situación de estudio.
2. Identificación de las variables.

3. Se elabora una relación de las variables y se definen según la problemática de estudio.

4. Se procede a analizar la relación entre las variables que componen el sistema, ponderando esa relación en función a dos aspectos, grado de motricidad y dependencia que existe entre las variables.

1.13.1.1 Lista de variables

Se determinan una serie de factores para el análisis estructural en donde el grupo de expertos realiza la siguiente lista de variables internas y externas según la problemática de estudio.

o	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
	Organización No Gubernamental	N.Gobierno	Entidad que no pertenece a alguna de las 3 ramas del estado o sus entes descentralizados	
	Inclusión	Inclusión	La Inclusión es un enfoque que responde positivamente a la diversidad de las personas y a las diferencias individuales, entendiendo que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad, a través de la activa participación en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y en general en todos los procesos sociales, culturales y en las comunidades (Unesco, 2005).	
	participación política	Política	La participación política es el conjunto de acciones llevadas a cabo por los ciudadanos que no están	

o	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			necesariamente involucrados en la política de forma directa, y cuya acción pretende influir en el proceso político y en el resultado del mismo. (desde la corporación)	
	participación Ciudadana	C. Activa	Es el involucramiento activo de los ciudadanos y las ciudadanas en aquellos procesos de toma de decisiones públicas que tienen repercusión en sus vidas.	
	desarrollo humano	D. Humano	Es un proceso continuo que sitúa a las personas en el centro del desarrollo. Trata de la promoción del desarrollo potencial de las personas y del aumento de sus posibilidades	
	espacios formativos	Es. Format	Espacio físico o virtual que facilita la generación de conocimiento	
	derechos y deberes ciudadanos	Ciudadanos	Aspectos reconocidos en la constitución política de Colombia y norman el actuar general del ciudadano	
	Entorno comunitario	E.Comunita	Conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean a un colectivo de personas e influyen en su estado o desarrollo.	
	Gestión de Proyectos sociales	G. Proyect	La gestión de proyectos es la disciplina del planeamiento, la organización, la motivación, y el control de los recursos con el propósito de alcanzar	

o	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			uno o varios objetivos sociales. (desde la corporación)	
0	Normatividad	Normas	Conjunto de tratados, leyes, decretos, ordenanzas y acuerdos colombianos generados para reglar el accionar directo de la corporación o el entorno donde ejerce su radio de acción	
1	Relaciones Públicas	R. Pública	Actividad profesional que se ocupa de promover o prestigiar la imagen pública de una empresa o de una persona mediante el trato personal con diferentes personas o entidades. (desde la corporación)	
2	Contratación estatal	C. Estatal	La contratación estatal es uno de los principales medios desarrollados para el cumplimiento de los planes y programas diseñados por las entidades estatales. En este ejercicio la organización gubernamental concentra su operación en su objeto misional y delega las otras actividades a empresas privadas o mixtas. (desde la Corporación)	
3	infraestructura	infraestru	Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado.(desde la corporación)	
	Gestión de los	G. Comunic	Administración estratégica de los medios de	

o	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
4	sistemas de comunicación		comunicación existentes (desde la corporación)	
5	Observatorio social	O. Social	Entidad encargada de identificar, clasificar y analizar las diferentes decisiones que inciden de forma significativa en la calidad de vida de las personas. (desde la corporación)	
6	Liderazgo territorial	Liderazgo	Persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social en un territorio específico. (Desde la corporación)	
7	Alianza estratégicas	A. Estrate	Una alianza estratégica es un acuerdo realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente. Esta forma de cooperación se encuentra entre las fusiones y adquisiciones y el crecimiento orgánico. (desde la corporación)	
8	estructuración y consolidación de los procesos	Procesos	Definir y garantizar su permanencia en el tiempo Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas, simultánea o sucesivamente en los elementos de entrada los convierten en productos o resultados, INCLUYE PROCESOS LOGISTICOS. (desde la corporación)	
9	Sostenibilidad corporativa	S. Corpora	Permanencia en el tiempo de la organización, pese a los cambios del entorno. (desde la corporación)	

o	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
0	musculo financiero	Musculo \$	Término utilizado para referirse a la disposición suficiente y continua de activos para el desarrollo de los programas promovidos por la entidad. (desde la corporación)	
1	Alcaldía de La Estrella	A. Start	Administración gubernamental del municipio de La Estrella - Antioquia	
2	Alcaldía de Caldas	A. Caldas	Administración gubernamental del municipio de Caldas	
3	Área Metropolitana	Área Metro	Territorio que comprende los términos municipales de una gran ciudad y de un conjunto de poblaciones de su alrededor, en el que se desarrollan acciones de planificación conjunta.	
4	Gobernación de Antioquia	G. Antioqu	La Gobernación de Antioquia es el órgano administrativo del Departamento de Antioquia que surge como ente jurídico en 1830, aunque en 1856 se convirtió en Estado, para volver más tarde en 1886 a su anterior denominación. La estructura orgánica de la Gobernación de Antioquia y la definición de las unidades administrativas que conforman los organismos está dada por el Decreto 1983 de 2001. La Gobernación de Antioquia orienta el diseño de su organización como un ente que combina los enfoques de asesoría etc.	

o	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
5	Captación de Donaciones	Donaciones	Gestión de donaciones con entidades privadas por medio de las cuales se refleja su RSE y método para la deducción de impuestos	

1.13.1.2 Matriz de Influencias Directas

Para entender la matriz de las influencias directas en el análisis estructural, se utiliza la siguiente matriz de entrada que determina las características de la matriz en base a 8 indicadores y sus valores respectivos.

INDICADOR	VALORES
Tamaño de la matriz	25
Número de interacciones	2
Número de ceros	122
Número de unos	99
Número de doses	161
Número de treses	156
Número de potenciales	87
Total	503
Tanto por ciento de relleno	80,48%

Posteriormente se ejerce una ponderación de acuerdo a grados de influencia, si este es nulo, bajo, medio o alto, está entrada de la matriz es generalmente cualitativa, siendo posible ajustar las intensidades de las relaciones (0 = nula, 1 = débil, 2 = medio, 3 = fuerte, P = potencial).

El resultado de calificación de las variables mediante la matriz en el MICMAC permite identificar las variables clave: en clasificación directa e indirecta. Como se evidencia en la imagen número 13:

	1 : N.Gobierno	2 : Inclusión	3 : política	4 : C. Activa	5 : D. Humano	6 : Es. Format	7 : Ciudadanos	8 : E.Comunita	9 : G. Proyect	10 : Normas	11 : R. Pública	12 : C. Estatal	13 : infraestru	14 : G. Comunic	15 : O. Social	16 : Liderazgo	17 : A. Estrate	18 : Procesos	19 : S. Corpora	20 : Musculo \$	21 : A. Start	22 : A. Caldas	23 : Area Metro	24 : G. Antioqu	25 : Donaciones
1 : N.Gobierno	0	P	2	2	P	2	P	P	2	1	2	0	2	2	1	2	3	0	1	0	2	2	1	1	0
2 : Inclusión	1	0	P	1	3	1	P	P	2	0	1	2	1	2	2	2	1	0	2	0	1	1	1	1	1
3 : política	2	2	0	3	2	3	P	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2
4 : C. Activa	3	3	3	0	2	2	P	P	3	3	2	P	2	2	3	3	2	0	2	0	2	2	2	2	3
5 : D. Humano	3	3	2	3	0	3	P	3	3	P	P	0	2	3	2	3	P	3	3	1	1	1	1	1	2
6 : Es. Format	3	P	3	P	3	0	0	P	0	0	0	P	1	1	3	3	3	2	2	1	P	P	P	P	0
7 : Ciudadanos	2	3	2	2	2	2	0	2	0	0	1	0	0	P	P	1	0	0	0	0	2	2	2	2	0
8 : E.Comunita	P	P	2	2	2	2	1	0	2	P	1	P	1	2	2	2	2	0	1	0	3	3	1	1	0
9 : G. Proyect	2	2	3	2	2	2	0	2	0	0	3	0	3	3	1	2	2	1	2	0	1	1	1	1	0
10 : Normas	3	2	2	2	2	2	3	2	3	0	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2
11 : R. Pública	2	1	2	1	2	1	1	1	3	2	0	3	2	3	1	3	3	1	P	2	1	1	0	0	3
12 : C. Estatal	P	P	2	P	0	P	0	2	3	0	2	0	2	1	P	0	3	0	2	3	3	3	3	3	0
13 : infraestru	1	1	2	1	0	3	0	2	1	0	1	1	0	P	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1
14 : G. Comunic	2	2	2	2	P	1	0	P	2	0	2	0	0	0	1	2	2	1	1	1	1	1	0	0	P
15 : O. Social	2	2	2	2	P	P	1	P	1	0	1	P	2	2	0	2	2	P	0	P	1	1	1	1	P
16 : Liderazgo	3	3	3	2	3	3	P	P	3	P	3	3	1	3	3	0	3	3	3	3	2	2	1	1	3
17 : A. Estrate	3	2	3	P	P	3	0	2	3	2	3	3	P	2	1	2	0	2	P	2	2	2	1	1	3
18 : Procesos	1	P	3	P	3	3	0	P	3	P	2	3	3	3	2	3	P	0	3	2	2	2	1	1	2
19 : S. Corpora	3	P	3	2	2	1	1	2	3	0	2	3	3	3	2	2	3	3	0	P	3	3	1	1	2
20 : Musculo \$	3	2	3	2	2	3	0	P	3	0	3	3	3	2	2	2	3	3	0	2	2	0	0	0	0
21 : A. Start	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1	3	1	0	3	3	3	P	2	3	0	P	P	P	3
22 : A. Caldas	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1	3	1	0	3	3	3	P	2	3	P	0	P	P	3
23 : Area Metro	1	2	1	1	2	P	0	1	0	0	P	P	1	0	0	0	3	0	0	P	P	P	0	P	3
24 : G. Antioqu	P	3	P	0	3	3	2	3	P	1	1	P	0	0	0	P	P	0	0	P	P	P	P	0	3
25 : Donaciones	3	P	3	1	0	2	0	2	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Ilustración 13 Ponderación de las Variables MIC MAC

1.13.1.3 Influencias Directas

1.13.1.3.1 Estabilidad a partir de MID

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 o 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de

critérios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de interacciones.

ITERACIÓN	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	91 %	90 %
2	100 %	100 %

El MIC MAC ubica las variables bajo diferentes métodos, pero el más utilizado son las variaciones en plano cartesiano donde se encuentran los 4 cuadrantes siguientes:

Situación	Denominación	Descripción
Autonomía	Excluidas	No influyen significativamente sobre las otras ni son influidas por ellas, dado que tienen poca motricidad y poca dependencia.
Poder	I De entrada	Tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia. Estas variables son en consecuencia las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas.
Conflicto	II De enlace	Tienen alta motricidad y alta dependencia. Estas variables muy influyentes son altamente vulnerables, influyen sobre las restantes pero a la vez son influidas por ellas.
Salida	V Resultado	Son producto de las anteriores, tienen baja motricidad pero alta dependencia.

Fuente: Adaptado de Godet (1999)

1.13.1.4 Plano de influencias / dependencias directas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

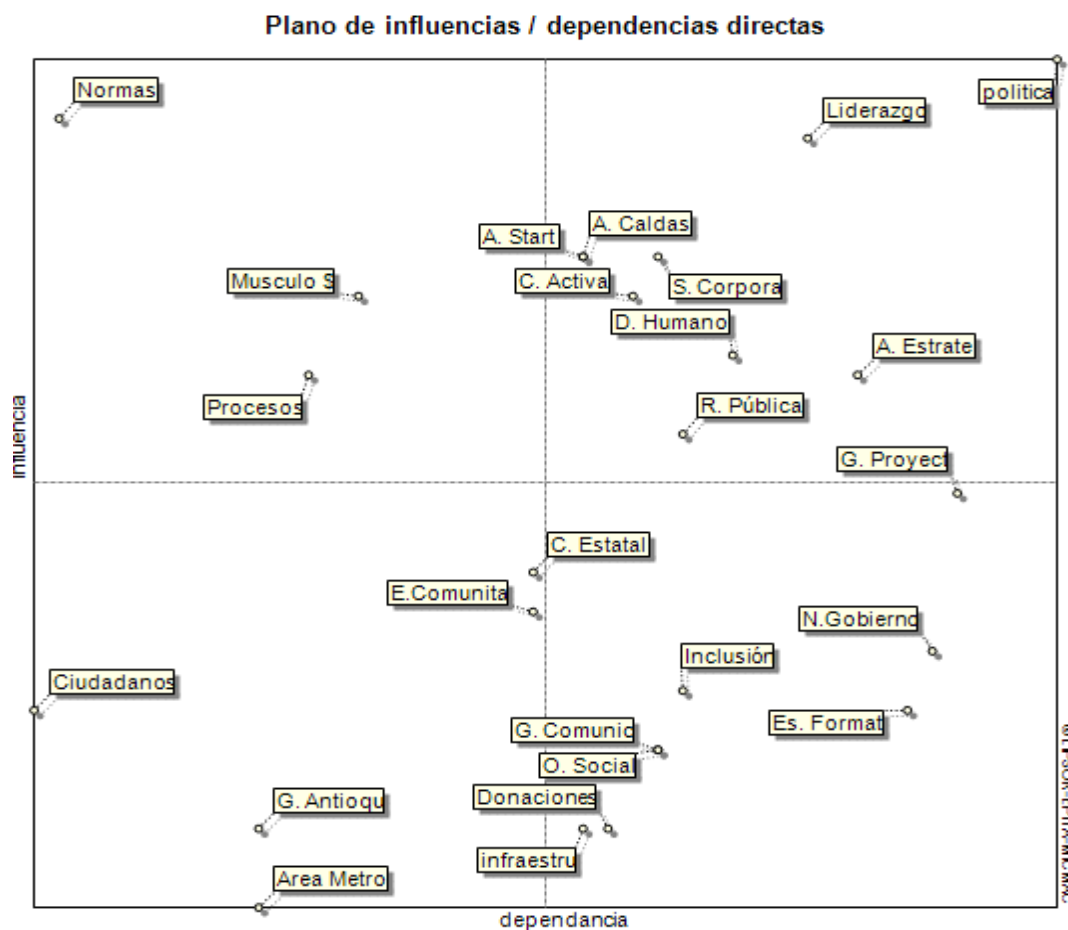


Ilustración 14 Plano de Influencias y Dependencias Directas

- I. Cuadrante inferior izquierdo “Autónomas” o “Excluidas”: las variables área metropolitana, Gobernación de Antioquia, ciudadanía, entorno comunitario y contratación estatal. No influyen significativamente sobre las otras ni son influidas por ellas, dado que tienen poca influencia y poca dependencia.

- II. Cuadrante superior izquierdo “Entrada” o “Poder”: las variables de consolidación de procesos, musculo financiero y normatividad, poseen la más alta influencia y la más baja dependencia. Estas variables son en consecuencia muy importantes en la problemática del futuro de la corporación porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas, cualquier modificación que ocurra en ellas tendrá repercusiones en todo el sistema.
- III. Cuadrante superior derecho “Enlace” o “Conflicto”: las variables de relaciones públicas, alianzas estratégicas, Alcaldía de Caldas, Alcaldía de La Estrella, sostenibilidad corporativa, ciudadanía activa, desarrollo humano, liderazgo y política; tienen alta influencia y alta dependencia, lo que significa que son variables muy influyentes y altamente vulnerables, ya que cualquier variación en ellas influyen sobre las restantes y en las salidas o resultados.
- IV. Cuadrante inferior derecho “Resultado”: las variables organizaciones no gubernamentales, inclusión, espacios formativos, gestión de comunicaciones, observatorio social, donaciones e infraestructura. En él se ubican las variables que tienen poca influencia y alta dependencia

En el “Plano de Influencias Directas”, se puede observar como las variables ubicadas en el Cuadrante de Poder, tiene una alta influencia en el futuro de la corporación, ya que poseen mayor Motricidad para generar futuro en todo el sistema y una baja dependencia de otras variables. Estas variables definen en gran parte el futuro de la organización e influencia a otras en la generación de futuro. La primera de ellas es el musculo financiero, que posibilita el funcionamiento e interacción de la corporación con otras entidades sin ánimo de lucro, empresas o entes gubernamentales; la segunda de ellas, es la normatividad Colombiana quien de carácter

vinculante genera todo el espectro permitido en el que la corporación se desempeña. De Igual forma está situada la consolidación de los procesos que se caracteriza por su necesidad de ser gerenciado para su correcta incidencia en el futuro de la entidad.

El segundo cuadrante en importancia, es el cuadrante de Conflicto, en el cual se ubicaron la mayoría de las variables críticas de futuro. En orden de Motricidad, se verifica que allí, la variable de Participación Política asume la mayor relevancia en el cuadrante, ya que tiene la mayor influencia sobre las demás variables de futuro. Esta variable encierra en sí misma la mayor incidencia en los factores reales de poder, Algunos aspectos de filosofía institucional, las políticas y lineamientos de carácter estratégico de la Corporación Familiar Mi Causa y le sirve de norte en su quehacer cotidiano, esta variable tiene íntima relación con los liderazgos territoriales que descentralizan los procesos misionales. Lo que suceda allí en la gestión del corto plazo, será vital en el futuro cercano de la Corporación.

En este mismo cuadrante y en un segundo nivel de importancia, se encuentran las variables de sostenibilidad corporativa, Las alcaldías de Caldas y La Estrella, la ciudadanía activa, el desarrollo humano, las relaciones públicas y las alianzas estratégicas. Estas variables hacen referencia en primera instancia a la capacidad que tiene la corporación para generar dinámicas de trabajo conjunto, tanto a nivel de misión como de visión, con otras instituciones en el orden nacional, departamental y municipal, que le permitan potenciar sus propuestas estratégicas, al igual que le garantice que además de alcanzar sus objetivos y metas, lo puede superar en niveles ostensiblemente mayores.

En tercera instancia podemos encontrar en el cuadrante autónomo a la Gobernación de Antioquia, el Área Metropolitana y los deberes y derechos ciudadanos. Quienes tienen poca motricidad y poca dependencia, sin embargo las variables Contratación Estatal y entorno

comunitario según el plano de desplazamientos pasaran del cuadrante autónomo al cuadrante de conflicto y de salida respectivamente.

Finalmente, aparecen en el cuadrante de salida, las ONGs, los espacios formativos, la inclusión, el observatorio social, la gestión de los sistemas de comunicación, la infraestructura de la entidad y la gestión de donaciones son variables que al realizar un buen proceso de gerencia del cuadrante de conflicto las movilizarán según las intencionalidades de la corporación.

Otra forma de representar la matriz de influencias directas entre las variables es por el siguiente gráfico el cual por efectos prácticos se le generó un filtro del 70% en el cual se resaltan las influencias más importantes.

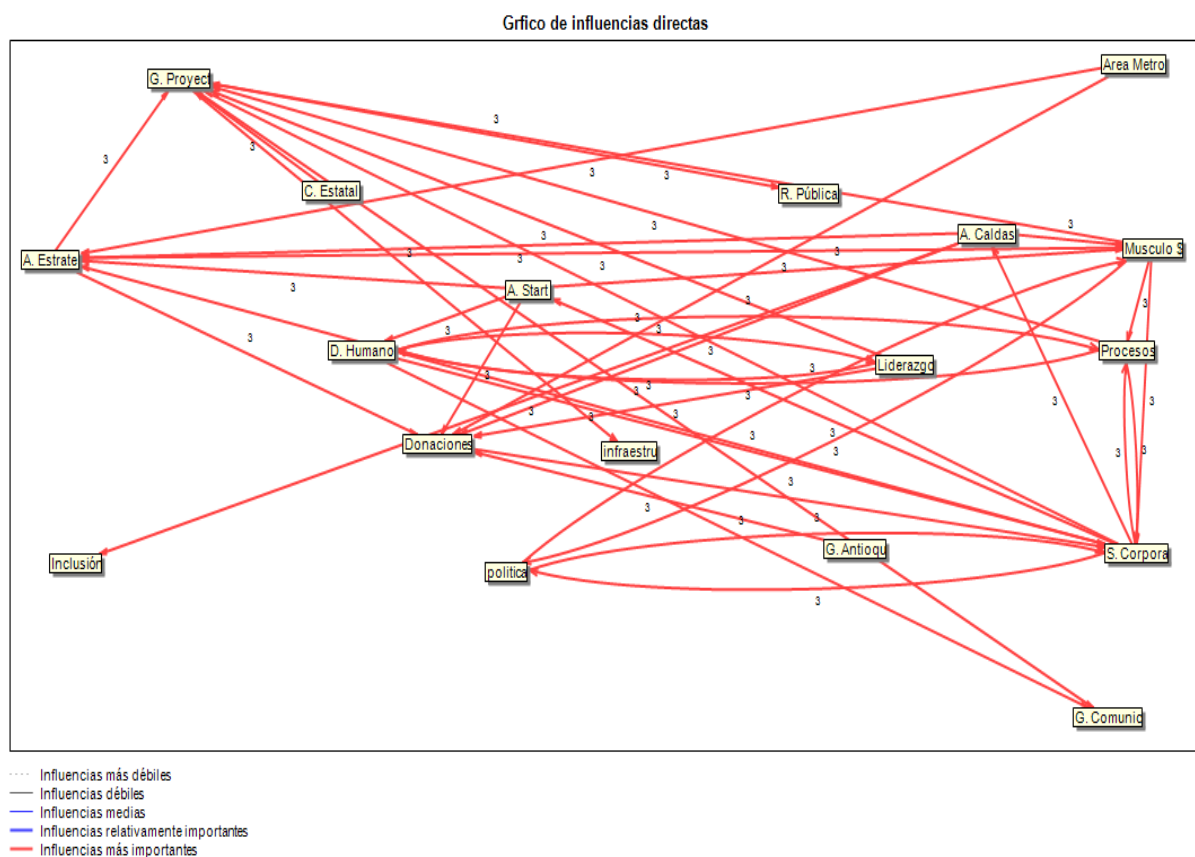


Ilustración 15 Gráfico de Influencias Directas, MIC MAC

Por consiguiente, el gráfico de influencias directas representa las variables con mayor fuerza para influenciar a otras y las variables que se encuentran subordinadas: La participación política tiene capacidad de influenciar a la mayor parte de las variables, inclusive el músculo financiero, este último a su vez ejerce una influencia directa sobre los procesos, los proyectos y las alianzas estratégicas. En el mismo sentido, las alianzas estratégicas que posibilitan las donaciones y la gestión de proyectos sociales.

1.13.1.5 Influencias directas potenciales

1.13.1.5.1 Estabilidad a partir de MIDP

Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de interacciones (generalmente 4 o 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada interacción para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.

INTERACCIÓN	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	97 %	93 %
2	99 %	99 %

1.13.1.5.2 Gráfico de influencias directas potenciales

En el plano y grafica siguientes, hay una movilidad de las variables entre los cuadrantes, ya que es determinado a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.

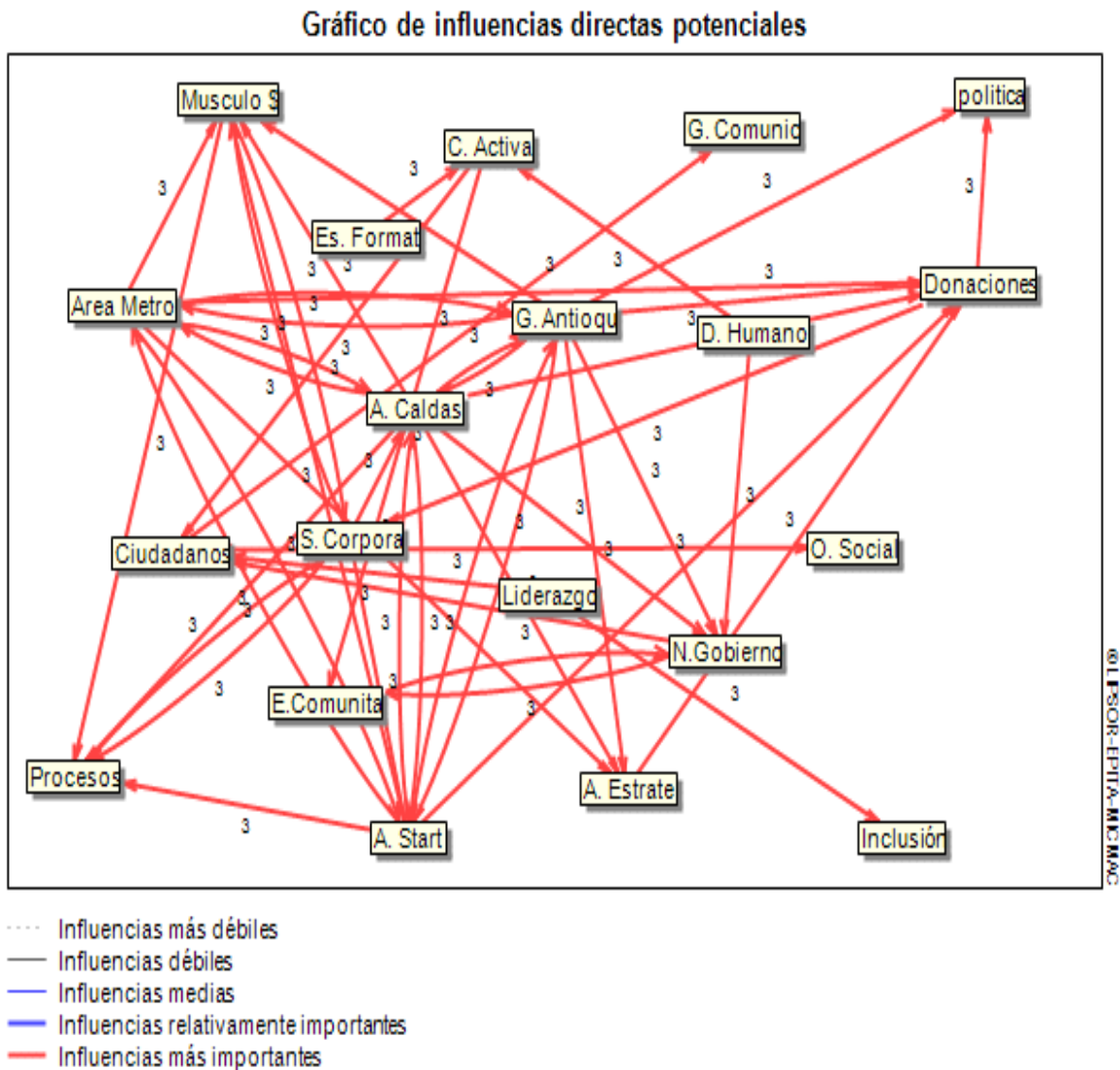


Ilustración 16 Grafico de Influencias Directas Potenciales

1.13.1.6 Influencias indirectas

1.13.1.6.1 Plano de influencias / dependencias indirectas

La Matriz de Influencias Indirectas (MII) corresponde a la Matriz de Influencias Directas (MID) elevada en potencia, por interacciones sucesivas. En esta se definen el número de interacciones para la estabilidad del sistema. Aunque la aplicación propone por defecto su número de interacciones que permiten alcanzar la estabilidad.

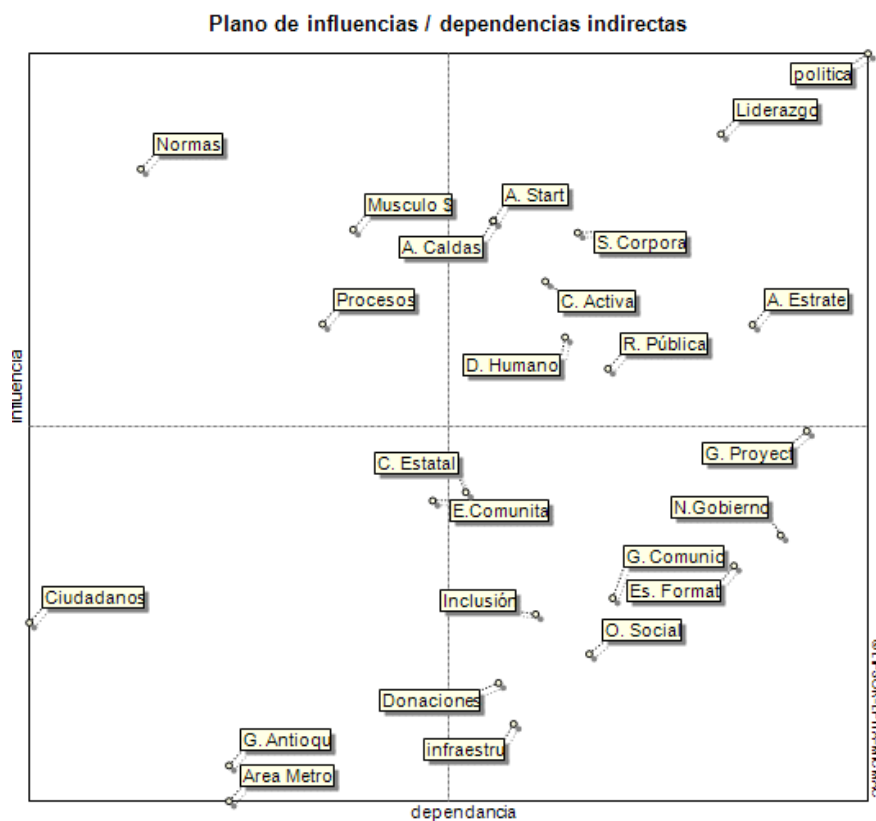


Ilustración 17 Plano de Influencias y Dependencias Indirectas

1.13.1.7 Influencias indirectas potenciales

1.13.1.7.1 Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por interacciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema. Lo cual veremos en los siguientes gráficos:

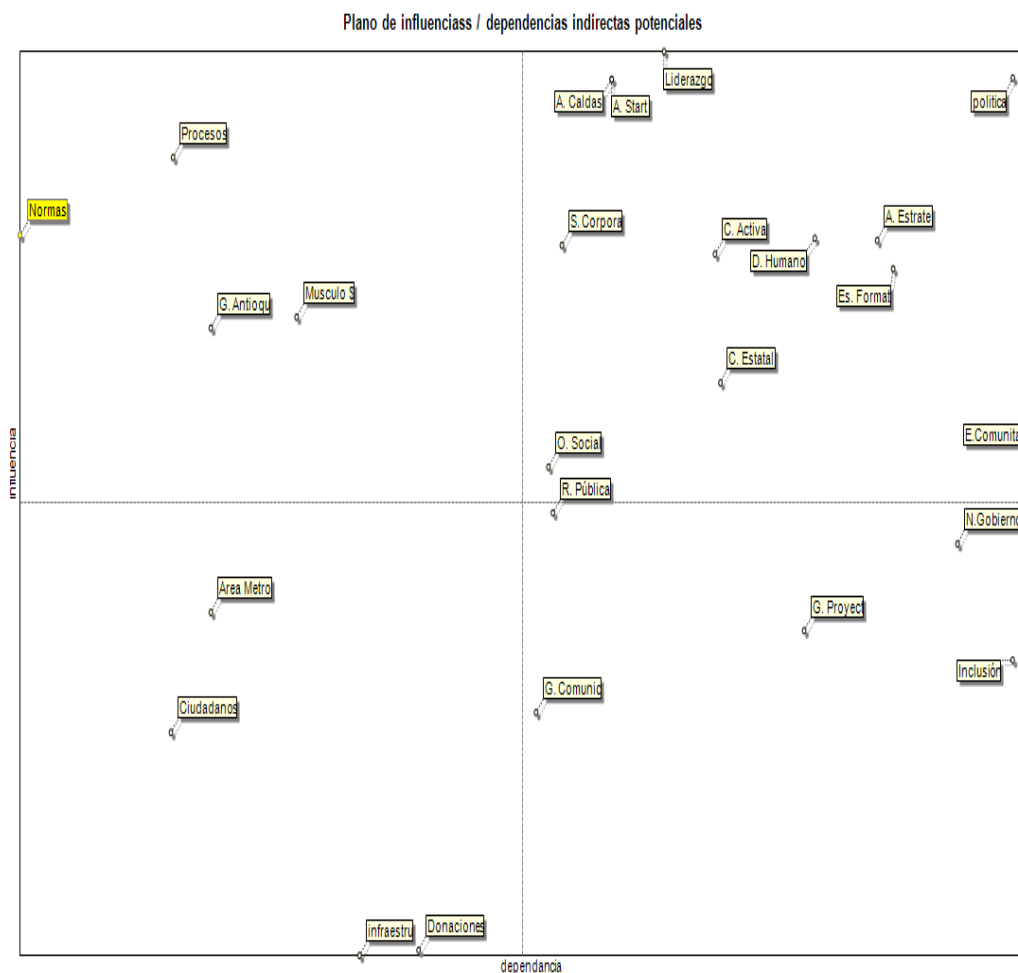


Ilustración 18 Plano de Influencias y Dependencias Indirectas Potenciales

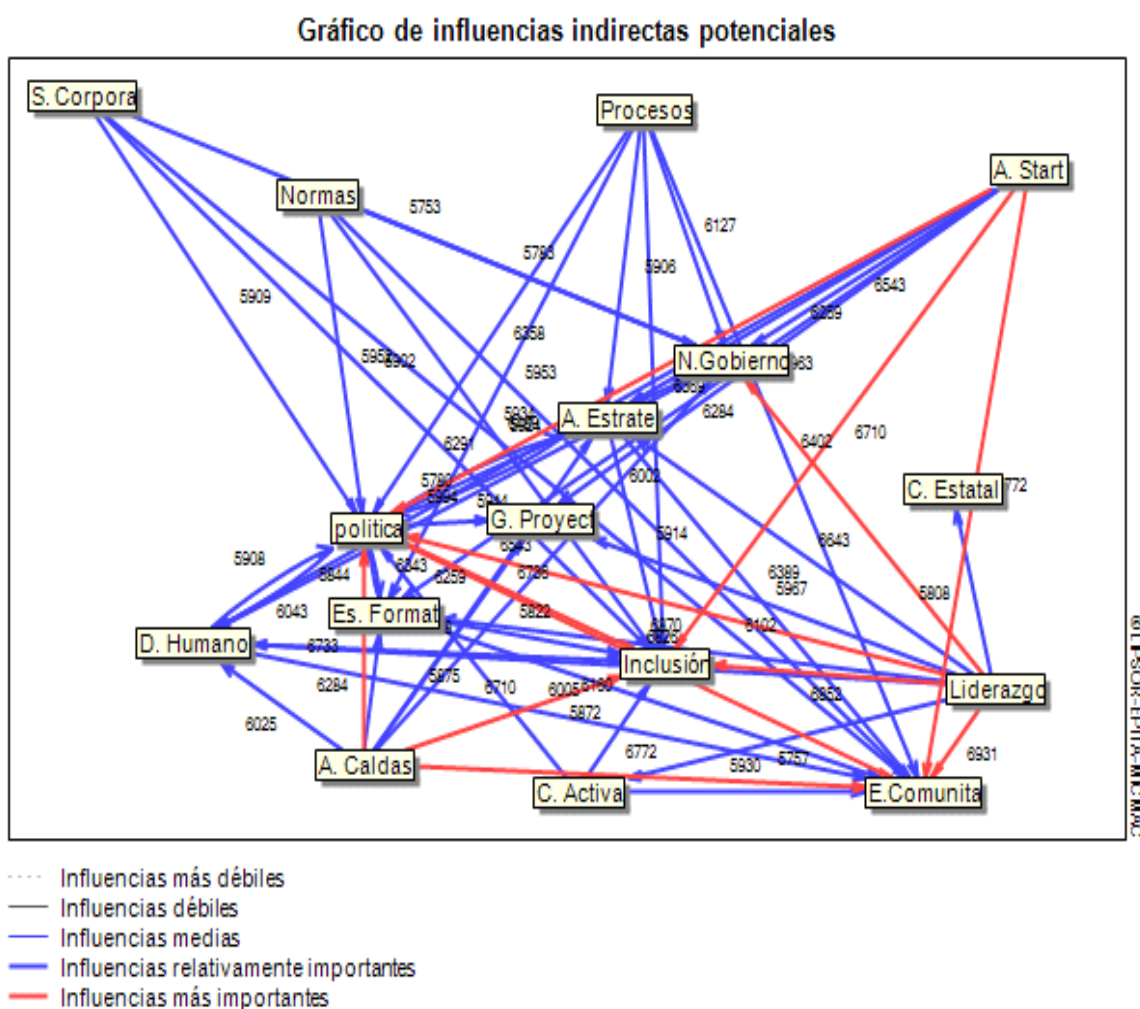


Ilustración 19 Influencias Indirectas Potenciales

La comparación de resultados (clasificación directa, indirecta y potencial) permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas, juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto). La comparación de la jerarquización de las variables, en las diferentes clasificaciones es un proceso rico en enseñanzas.

Comparativamente con las influencias directas; en el análisis indirecto la variable Liderazgo territorial puede ejercer una influencia potencial en la incidencia política de la corporación, en las entidades no gubernamentales que son el primer público objeto para la realización de alianzas estratégicas lo cual se ve reflejado en la mayor inclusión social y el mejoramiento del entorno comunitario.

Por lo anterior se concluye que la corporación familiar Mi Causa debe centrar sus líneas estratégicas en *“las relaciones del liderazgo político”* que acorde al análisis estructural es el proceso más movilizador del sistema, ya que a través de estos liderazgos se descentraliza la organización, se amplía su red de influencia y propicia la generación de *“alianzas estratégicas”* con los sectores públicos y privados. Sin embargo, bajo este aspecto cobra valor la línea estratégica **generación de “independencia y solidez financiera”** para que no dependa el desarrollo de los procesos organizacionales de los ingresos generados por la contratación estatal, ya que estos pese a generar grandes aportes, suelen estar determinados por intermediación política que exige circunstancias y posiciones de alto riesgo. Por último la *“promoción del desarrollo humano”* como proceso misional es la que ordenara el trabajo social de la corporación para propiciar la consolidación de las potencialidades de las personas bajo el área de influencia.

1.13.2 Juego de Actores

El software MACTOR también hace parte del paquete de software desarrollados por el Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise, bajo la supervisión de sus creadores conceptuales LIPSOR Laboratorio de Investigación Prospectiva Estratégica y Organizacional (Godet, 2000).

El método de análisis de juego de actores, Mactor busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método Mactor es el de facilitar una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de las políticas de alianzas y de conflictos de la corporación. Para el efecto, es necesario llevar a cabo las siguientes fases:

Fase 1: Construir el cuadro “estrategias de los actores” (el número útil de actores es entre 10 y 20). Consiste en establecer la identidad de cada actor: finalidades, objetivos, proyectos (preferencias), motivaciones, obligaciones y medios de acción internos (coherencia), comportamiento estratégico pasado (actitud). De igual forma se examinan los medios de acción que dispone cada actor sobre los otros.

Fase 2: Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados

El choque de los actores, retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.

Fase 3: Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones). Representación matricial actores por objetivos la actitud actual de cada actor en relación a cada objetivo indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o bien su neutralidad (0).

Fase 4: Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas). Evaluar la intensidad del posicionamiento de cada actor con la ayuda de una escala específica.

Fase 5: Evaluar las relaciones de fuerza de los actores. Matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico de actores valorando los medios de acción de cada actor.

Fase 6: integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores

Fase 7: formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro

A continuación, se presenta una descripción de los actores seleccionados por la junta directiva:

Tabla. Cuadro de estrategias de actores

°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN
	Alcalde de La Estrella	A. Start	Es el principal cargo ejecutivo del municipio, elegido mediante voto popular. Sus principales funciones están bajo el marco de la administración de los recursos de la municipalidad, velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos, impulsar políticas locales para mejorar su calidad de vida y el representarlos ante el Gobierno departamental y nacional.
	Alcalde de Caldas	A. Caldas	Es el principal cargo ejecutivo del municipio, elegido mediante voto popular. Sus principales funciones están bajo el marco de la administración de los recursos de la municipalidad, velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos, impulsar políticas locales para mejorar su calidad de vida y el representarlos ante el Gobierno departamental y nacional.
	Concejo de La Estrella	C. Start	En una corporación administrativa, integrada por 15 personas de diferentes partidos políticos cuyas funciones radican en: 1o) Reglamentar las funciones y la eficiente prestación de los servicios a cargo del municipio. 2o) Adoptar los correspondientes planes y programas de desarrollo económico y social y de obras públicas. 3o)

			<p>Autorizar al alcalde para celebrar contratos y ejercer pro tempore precisas funciones de las que corresponden al Concejo. 4o) Votar de conformidad con la Constitución y la ley los tributos y los gastos locales. 5o) Dictar las normas orgánicas del presupuesto y expedir anualmente el presupuesto de rentas y gastos. 6o) Determinar la estructura de la administración municipal y las funciones de sus dependencias; las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos; crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta.</p>
	Concejo de Caldas	C. Caldas	<p>En una corporación administrativa, integrada por 15 personas de diferentes partidos políticos cuyas funciones radican en: 1o) Reglamentar las funciones y la eficiente prestación de los servicios a cargo del municipio. 2o) Adoptar los correspondientes planes y programas de desarrollo económico y social y de obras públicas. 3o) Autorizar al alcalde para celebrar contratos y ejercer pro tempore precisas funciones de las que corresponden al Concejo. 4o) Votar de conformidad con la Constitución y la ley los tributos y los gastos locales. 5o) Dictar las normas orgánicas del presupuesto y expedir anualmente el presupuesto de rentas y gastos. 6o) Determinar la estructura de la administración municipal y las funciones de sus dependencias; las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos; crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta.</p>
	Gobernación De Antioquia	G. Antioquia	<p>La Gobernación de Antioquia es el órgano administrativo del Departamento de Antioquia que surge como ente jurídico en 1830, aunque en 1856 se convirtió en Estado, para volver más tarde en 1886 a su anterior denominación. La estructura orgánica de la</p>

			<p>Gobernación de Antioquia y la definición de las unidades administrativas que conforman los organismos está dada por el Decreto 1983 de 2001. La Gobernación de Antioquia orienta el diseño de su organización como un ente que combina los enfoques de asesoría, asistencia y de descentralización en la prestación de servicios que demanden los municipios y/o comunidades organizadas, con un esquema funcional y gerencia do por procesos y productos.</p> <p>Está es también la entidad que ejerce la vigilancia y control a las ONGs</p>
	Secretaria de seguridad social y familia	J.S.A Star	<p>Esta dependencia de la Alcaldía de La Estrella está a cargo del Dr. Juan Sebastián abad, Integrante del partido de la U, Jefe Político del Concejal Juan Estában Duque, Integrante de la corriente ideológica de Augusto Posada y Guillermo León Palacios, de igual forma toma un rol importante en la municipalidad ya que es precandidato a la Alcaldía (continuidad).</p>
	Secretario del Concejo	Daniel Gue	<p>Está a cargo del señor Daniel Guerra quien es amigo cercano de Juan Diego Echavarría y de Johnny García. Sus funciones no radican en las actividades secretariales del concejo, sino que está encargado de monitorear la correcta alineación de los Líderes políticos con los propósitos de Juan Diego Echavarría y el alcalde Municipal.</p>
	Secretaria de Educación	Deimer	<p>Está a cargo de Deimer Sneider Flórez, quien es Integrante del partido conservador e integrante de la corriente liderada por Carlos Mario Montoya y Nicolás Albeiro Echeverri. Su plataforma social y política está basada en la corporación Creo En Vos.</p>
	Asesor del Foro territorial de Caldas	Guillermo	<p>Persona encargada de administrar el foro del municipio de Caldas y liderar a las personas que en este se congregan.</p>

0	Vocera Departamental MIRA	Toloza	La Vocería Departamental del movimiento político MIRA, está a cargo de la Dr. Jacqueline Toloza y sus funciones se enmarcan en el manejo y gestión de los acuerdos programáticos con aspirantes a cargos de índole ejecutivo, emitir pronunciamientos oficiales y es la única pre candidata al senado por el departamento de Antioquia.
1	Presidencia del Movimiento Político MIRA	Baena	Esta dignidad está a cargo del Dr. Carlos Alberto Baena, cuyas funciones principales son las de Gerenciar y liderar las diferentes direcciones regionales de tal forma que se cumplan los objetivos establecidos en la convención nacional.
2	Voluntariado	Voluntario	La Acción Voluntaria organizada es aquella que se desarrolla dentro de una organización sin ánimo de lucro por personas físicas que, de manera altruista y solidaria, intervienen con las personas y la realidad social, frente a situaciones de vulneración, privación o falta de derechos u oportunidades para alcanzar una mejor calidad de vida, y una mayor cohesión y justicia social como expresión de ciudadanía activa organizada.
3	Despacho de Asesoría privada del Alcalde Municipal de Caldas	Osorio	Esta oficina está a cargo del Dr. John Jairo Osorio, cuya función principal es apoyar al señor alcalde en la coordinación de los procesos de contratación y funcionamiento que la alcaldía necesita.
4	Empresas Privadas	E. Privada	Son organizaciones con un conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.
5	ONGs	Otras ONGs	Organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico y sin ánimo de lucro.
	Líderes	Líder	Son Líderes Territoriales que están identificados y comprometidos

6	Territoriales - Internos	res In	con los propósitos de la corporación
7	Otros Líderes	Otros Líderes	Líderes Territoriales que no están vinculados o comprometidos con los proyectos establecidos en la corporación
8	Grupos al Margen de la Ley	BACRIM	Grupos organizados que ejercen actividades delincuenciales que contravienen las leyes y demás normatividad colombiana, generan inseguridad y deterioro de la sociedad.
9	Entidades Financieras	Entidad \$	Las entidades financieras pueden ser bancos, cajas de ahorros o cooperativas de crédito, es decir, intermediarios que administran y prestan dinero; o empresas financieras, un tipo distinto de intermediarios financieros que, sin ser bancos, ofrecen préstamos o facilidades de financiamiento en dinero.
0	Fuerza Publica	Fuerza Pub	La fuerza pública está conformada por las Fuerzas Armadas y por la Policía Nacional, las cuales ejercen el monopolio de la fuerza de manera legítima; es decir, actúan dentro de la legalidad. Entre sus funciones prioritarias se encuentran las que demanda la Constitución del año 1991, tales como velar por la defensa del territorio, de la soberanía, de la independencia, así como velar por el mantenimiento del orden constitucional.
1	Presidencia de la ASI en el municipio de La Estrella	Jorge Elías	Jorge Elías Piedrahita es un Líder Político social quien se desempeña como presidente del partido de la ASI en el municipio de La Estrella, integrante de la asociación interreligiosa del departamento y del municipio de La Estrella.
2	Coordinación del partido de la ASI	Jhon Jairo	Está a cargo de Jhon Jairo Velázquez, quien se desempeña como Concejal del Municipio de Caldas

3	Luis Alberto Marulanda	Marulanda	Líder social y deportivo, se desempeña como Concejal del Municipio de Caldas por el partido liberal
4	Asesor Político del Aburrá Sur	Juan Diego	Juan Diego Echavarría es un dirigente político en el Aburrá Sur, ex alcalde de la estrella y ex gerente de municipios de la Gobernación de Antioquia, en la actualidad es pre candidato a la cámara de representantes.

De igual forma en relación a las variables clave del sistema los actores persiguen proyectos u objetivos múltiples y variados. El objetivo de esta fase es obtener un listado de los objetivos que persiguen los actores con relación a las variables o factores clave identificados en el análisis estructural.

°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	JUEGO	DESCRIPCIÓN
	Generar Independencia y Solides Financiera	Libertad \$	Proceso Estratégico	Proceso estratégico encargado de Generar autonomía en las decisiones de la corporación y consolidación de los procesos de la corporación.
	Promover el desarrollo humano	D. Humano	Proceso Misional	Aportar para que Antioquia tenga una sociedad más humana, incluyente y participativa.
	Crear Alianzas estratégicas	Alianzas	Proceso Estratégico	Proceso estratégico que crea acuerdos y relaciones duraderas con entidades de carácter público y privado, como también con Líderes que permitan tener una mayor injerencia en los factores reales de poder.

Incrementar las relaciones del liderazgo político	L. Político	Proceso Movilizador	Formación e identificación ideológica de Líderes políticos con la Corporación Mi Causa
---	-------------	---------------------	--

Para determinar la evaluación de las relaciones de fuerza de los actores, se representa a partir del siguiente cuadro estratégico de actores valorando los medios de acción de cada actor.

MID	A. Start	A. Caldas	C. Start	C. Caldas	G. Antioquia	J.S.A Star	Daniel Gue	Deimer	Guillermo	Tolosa	Baena	Voluntario	Osorio	E. Privada	Otras ONGs	Lideres In	Otros Lideres	BACRIM	Entidad \$	Fuerza Pub	Jorge Elias	Jhon Jairo	Marulanda	Juan Diego
A. Start	0	1	3	0	0	4	3	4	0	2	0	0	0	2	3	4	4	3	0	3	2	0	0	2
A. Caldas	1	0	0	3	0	0	0	0	2	2	0	0	4	2	2	0	3	3	0	3	0	3	4	2
C. Start	2	0	0	0	0	2	4	4	0	2	0	0	0	1	1	3	3	0	0	1	3	0	0	1
C. Caldas	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	1	3	0	0	1	0	3	3	2
G. Antioquia	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	3	0	0	3	0	3	2	0	0	2
J.S.A Star	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	0	0	0	2	0	0	1
Daniel Gue	1	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1
Deimer	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Guillermo	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	3	0
Tolosa	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	2	2	0	0	1	0	2	0	0	0	2	2	1	1
Baena	1	1	0	0	1	0	0	0	4	4	0	4	0	2	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1
Voluntario	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	1	1	1	1
Osorio	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	2	3	3
E. Privada	2	2	1	1	2	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2	2	0	0	0	1
Otras ONGs	2	2	3	3	2	2	0	0	1	0	0	0	1	0	2	4	0	0	0	1	0	1	1	1
Lideres In	1	1	0	0	0	1	0	1	0	2	0	1	0	0	2	0	4	0	0	0	3	3	1	1
Otros Lideres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BACRIM	2	2	2	2	2	2	0	1	0	2	0	2	0	2	2	2	2	0	1	2	2	2	2	2
Entidad \$	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Fuerza Pub	2	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	4	3	0	0	0	0	0
Jorge Elias	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	2	0	1	1
Jhon Jairo	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	3	0	0	0	1	0	0	1
Marulanda	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0
Juan Diego	3	2	2	1	0	2	4	4	0	1	0	1	3	0	0	4	4	0	0	0	1	2	1	0

Ilustración 20 Cuadro Estratégicos de Actores

La Matriz de Influencia directa de actores X actores (MID), elaborado a partir del cuadro de estrategia de actores, describe las influencias directas entre actores. Para diligenciar la Matriz MID se utiliza la siguiente escala:

4: el actor Ai puede cuestionar la existencia del actor Aj

3: el actor Ai puede cuestionar las misiones del actor Aj

2: el actor A_i puede cuestionar los proyectos del actor A_j

1: el actor A_i puede cuestionar, de forma limitada en tiempo y en espacio, los procesos operativos del actor A_j

0: el actor A_i no tiene medios de acción sobre el actor A_j

La influencia que un actor A ejerce sobre un actor B se llama influencia directa. Si ejerce esta influencia sobre un actor C el cual él mismo influye sobre el actor B, se tratará de una influencia indirecta. El programa Mactor mide las influencias y dependencias directas (MID) e indirectas (MIDI) mediante indicadores sumando los términos de la matriz MIDI (I_i y D_i , respectivamente).

La matriz MIDI que se encuentra a continuación, se permite obtener las influencias directas e indirectas de orden 2 entre actores. El interés de esta matriz es el de aportar una visión más completa del juego de relaciones de fuerza (un actor puede limitar el abanico de elección de un segundo actuando sobre él mismo a través de un actor relevo). Mediante la MIDI se calculan dos indicadores: El grado de influencia directa e indirecta de cada actor (**I_i , sumando por líneas**) y el grado de dependencia directa e indirecta de cada actor (**D_i , sumando por columnas**).

MIDI	A. Start	A. Caldas	C. Start	C. Caldas	G. Antioquia	J.S.A Star	Daniel Gue	Deimer	Guillermo	Tobasa	Baena	Voluntario	Osoño	E. Privada	Otras ONGs	Lideres In	Otros Lideres	BACRIM	Entidad \$	Fuerza Pub	Jorge Elias	Jhon Jairo	Marulanda	Juan Diego	Ii
A. Start	19	13	17	9	9	18	9	12	2	13	2	6	4	9	16	16	31	7	6	9	17	12	7	13	257
A. Caldas	12	20	9	14	8	9	3	5	5	12	4	8	7	9	11	9	24	7	6	9	10	15	16	14	226
C. Start	12	7	11	4	4	12	8	9	1	10	2	4	2	5	12	10	21	3	2	4	15	8	4	10	169
C. Caldas	8	11	5	8	3	6	2	4	5	8	2	5	5	5	8	5	17	3	2	4	6	11	9	9	143
G. Antioquia	14	13	12	10	8	11	4	6	3	11	2	5	5	10	13	9	16	10	5	10	10	10	7	12	208
J.S.A Star	9	5	8	3	3	9	5	5	0	8	0	2	1	3	6	9	13	1	0	2	9	4	3	7	106
Daniel Gue	8	4	6	1	1	8	5	5	1	7	1	3	1	2	6	7	9	1	0	2	8	4	3	7	95
Deimer	3	2	3	1	1	3	2	1	0	2	0	0	0	2	3	3	6	1	0	1	3	0	1	3	40
Guillermo	4	5	1	3	2	2	0	0	7	7	4	6	1	2	6	3	13	1	0	1	5	5	8	5	84
Tobasa	7	8	5	5	3	5	3	2	6	10	3	7	2	3	9	8	16	2	0	2	9	8	7	9	129
Baena	8	9	5	5	4	6	2	2	8	13	4	9	2	4	9	9	18	3	0	3	8	7	9	8	151
Voluntario	4	6	2	3	1	4	1	2	3	7	2	5	1	0	6	7	14	0	0	0	7	8	5	5	88
Osoño	5	9	3	8	1	3	3	3	4	7	0	2	6	3	5	6	15	3	0	4	4	12	8	9	117
E. Privada	13	12	7	7	6	8	5	6	2	10	0	1	4	12	13	7	12	8	4	10	9	5	6	13	168
Otras ONGs	13	12	10	8	4	11	7	8	4	15	1	3	4	8	16	11	23	6	1	9	14	11	9	15	207
Lideres In	9	8	6	6	3	8	3	3	4	9	2	5	2	3	9	8	20	2	0	2	11	11	6	9	141
Otros Lideres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BACRIM	21	20	13	11	10	16	7	10	6	19	2	7	5	13	21	16	30	8	5	12	18	16	11	20	309
Entidad \$	9	7	5	4	4	6	3	4	1	5	0	1	3	7	7	4	7	3	2	5	5	2	3	7	102
Fuerza Pub	12	12	7	7	8	8	3	6	2	11	0	2	3	15	13	7	10	10	6	12	8	5	6	13	174
Jorge Elias	8	7	5	3	2	7	4	4	1	8	1	4	1	4	7	7	11	2	0	3	9	5	4	9	107
Jhon Jairo	5	5	2	3	1	4	1	2	3	7	1	4	2	2	5	5	10	1	0	2	5	7	6	7	83
Marulanda	2	5	1	4	1	1	0	0	3	6	2	3	1	3	4	3	8	1	0	2	2	3	5	4	59
Juan Diego	12	11	10	7	1	12	10	10	5	14	1	4	5	6	15	15	29	5	0	7	16	14	9	16	218
Ii	198	191	142	126	80	168	85	108	69	209	32	91	61	118	204	176	373	80	37	103	199	176	147	208	3381

Ilustración 21 Matriz de Influencias Directas e Indirectas de Orden 2

Los valores representan las influencias directas e indirectas de los actores entre ellos:

Cuanto más importante es la cifra mayor influencia del actor sobre otro.

La Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI) se calcula de la manera siguiente:

$$(MIDI)_{ij} = (MID)_{ij} + \sum_k \min((MID)_{ik}, (MID)_{kj})$$

La influencia directa e indirecta neta del actor i (I_i) se calcula sumando las influencias que este actor tiene sobre los otros actores, es decir, sin tener en cuenta las influencias indirectas que pueda tener sobre él mismo: $I_i = \sum_k (MIDI)_{ik}$.

El programa Mactor propone una escala que determina la relación de fuerza de cada actor teniendo en cuenta su influencia y su dependencia directa. Cuanto más elevada es esta escala, más estará el actor en posición de fuerza en el siguiente plano.

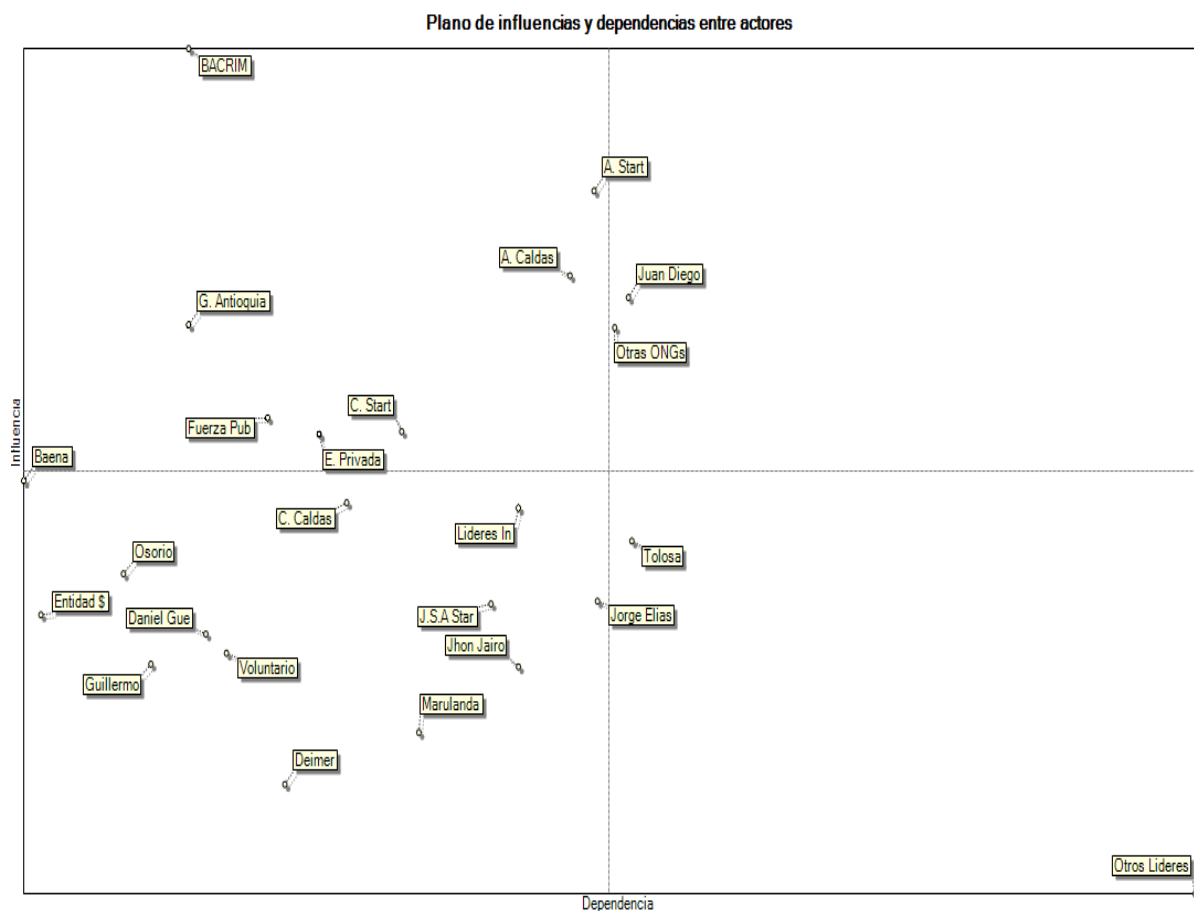


Ilustración 22 Plano de Influencias y Dependencias entre Actores

Como resultado del análisis de influencia y dependencia entre actores, se describe la ubicación de los actores en los cuadrantes:

- I. Cuadrante inferior izquierdo se encuentran los actores autónomos que poseen poca influencia y poca dependencia; en este cuadrante se ubican los líderes internos, Deimer, Voluntariado, entidades financieras, Daniel Guerra, Osorio, Concejo de Caldas, Guillermo Calle, Luis Marulanda, Jhon Jairo Velásquez y Juan Sebastián Abad.

- II. Cuadrante superior izquierdo se ubican los actores dominantes porque poseen mucha influencia y poca dependencia: para el caso lo constituyen la empresa privada, la fuerza pública, el concejo de La Estrella, La Gobernación de Antioquia, Alcaldía de La Estrella, Alcaldía de Caldas y las BACRIM.
- III. Cuadrante superior derecho se ubican los actores de enlace o los dinamizadores de los procesos por poseer mucha influencia y mucha dependencia, en este cuadrante se ubican los actores “Juan Diego Echavarría y Otras ONGs”.
- IV. Cuadrante inferior derecho son los actores dominados que poseen poca influencia y alta dependencia, en este cuadrante se ubican los actores “Jacqueline Toloza” y “Otros líderes”.

El Plano de Influencias Directas de los Actores o Relaciones Directas entre los Actores del sistema, evidencia que los planos de mayor importancia en el futuro de la Corporación Familiar Mi Causa, son los cuadrantes II y III, es decir los cuadrantes de Actores Dominantes y de Actores de Enlace, ya que representan la mayor motricidad, es decir la mayor movilidad o influencia de unos actores sobre otros actores del sistema; además su importancia también radica en que son los actores que más inciden sobre la toma de decisiones estratégicas de las variables de futuro de la Corporación.

En este orden de ideas, los Actores Dominantes son representados, en primera instancia, por la “los grupos al margen de la ley”, en la que priman las BACRIM en los municipios priorizados (La Estrella y Caldas), su comportamiento es anti axiológico y agente de cambio por su capacidad bélica y económica. Convirtiéndose en el actor de mayor Motricidad, es decir, movilidad de futuro y de menor dependencia de otros actores. Sin embargo, por sus fuentes de

poder no es posible realizar procesos de intervención directa en ellos, pese a la gran incidencia que tienen en los propósitos de la corporación.

En este mismo cuadrante Dominante, se encuentra la Alcaldía de La Estrella, como máximo socio en el apalancamiento económico de la Corporación. Además, al realizar una amplificación al interior del cuadrante dominante la alcaldía del municipio de Caldas está localizada con menor influencia que su homologo, pero ambas se convierten en aliados estratégicos para la generación de cambios políticos - sociales, como también la generación de la planificación estratégica del territorio al mediano plazo, a través de los Planes de Desarrollo de cada ciudad, los cuales dan lineamientos a los planes estratégicos de la Corporación Familiar Mi Causa, con el fin de apoyar el logro de dichos objetivos, en especial, en lo que atañe al desarrollo social. Posteriormente se encuentra la Gobernación de Antioquia, la fuerza pública, el concejo de La Estrella y la empresa privada respectivamente en orden de influencia.

En el siguiente cuadrante, de Enlace, se encuentra a la cabeza el actor denominado “Asesor Político del Aburrá Sur o Juan Diego Echavarría” quien ejerce una notable influencia de tipo político por sus estrechas relaciones con las alcaldías de los territorios priorizados. A continuación se encuentra el actor “Otras ONGs” conformado por las organizaciones sin ánimo de lucro de ciudadanos como lo son las juntas de acción comunal, grupos de mujeres, grupos juveniles, ambientales, de adulto mayor, religiosas u otras corporaciones. Estos son aliados naturales de la Corporación Familiar Mi Causa ya que se comparten los mismos objetivos misionales.

A partir de los resultados de las relaciones de fuerza MIDI, se puede identificar la tendencia dominante **Ri** marcada por los actores Grupos al margen de la ley o BACRIM y La Gobernación de Antioquia, como lo representamos en el histograma.

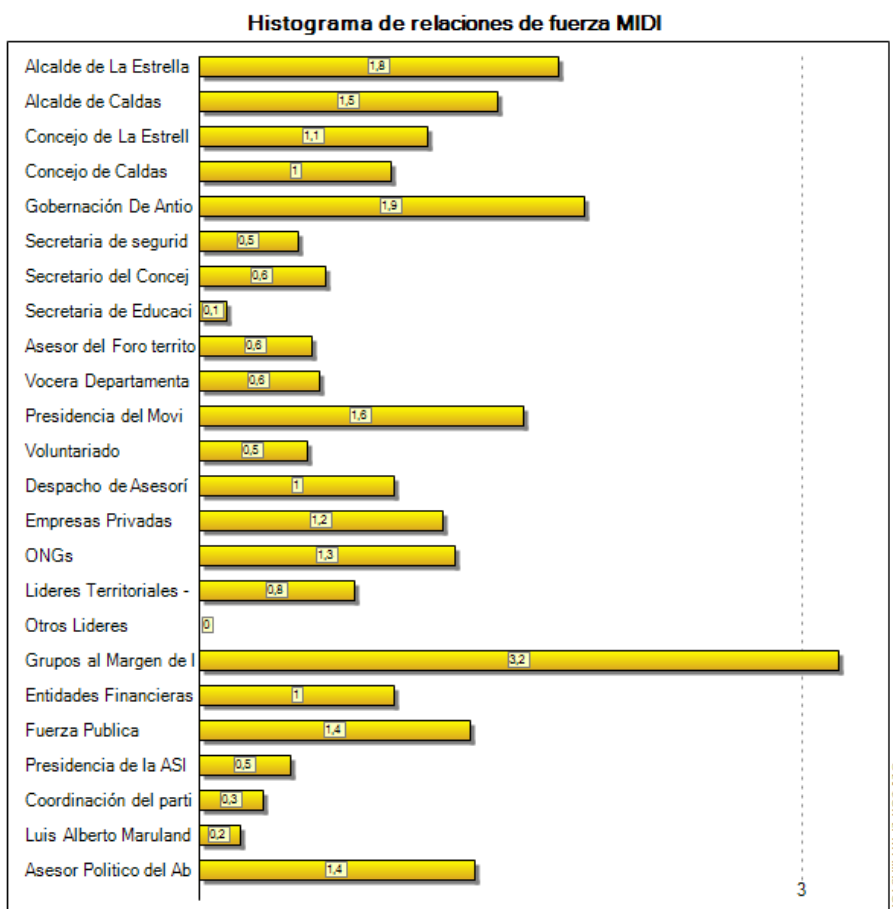


Ilustración 23 Histograma de Relaciones de Fuerza MIDI

La Matriz de máximas influencias directas e indirectas (MMIDI) sirve para identificar el nivel máximo de influencias que un actor puede ejercer sobre otro actor, sea de forma directa, sea a través de un actor relevo. Cuando en la matriz MIDI se pierde el significado simple adoptado para codificar la escala de intensidades (influencias directas e indirectas de la Matriz MID), la Matriz MMIDI conserva su sentido a esta escala.

A partir de la matriz MMIDI se calculan dos indicadores: (1) el grado de máxima influencias directas e indirectas de cada actor (IMAXi), sumando sobre las líneas y (2) el grado de máxima dependencias directas e indirectas de cada actor (DMAXi) sumando sobre las columnas. La Matriz de máxima influencias directas e indirectas entre actores se calcula a partir de la Matriz Influencia Directa de la manera siguiente:

$$(MA)_{ij} = \text{Max} ((MID)_{ik}, \dots, \text{Max} (\text{Min} ((MID)_{ik}, (MID)_{kj})))$$

MMIDI	A. Start	A. Caldas	C. Start	C. Caldas	G. Antioquia	J.S.A Star	Daniel Gue	Deimer	Guillermo	Tolosa	Baena	Voluntario	Osorio	E. Privada	Otras ONGs	Lideres In	Otros Lideres	BACRIM	Entidad \$	Fuerza Pub	Jorge Elias	Jhon Jairo	Marulanda	Juan Diego	IMAXi
A. Start	0	2	3	3	2	4	3	4	1	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	62
A. Caldas	2	0	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	57
C. Start	2	1	0	1	1	2	4	4	1	2	2	2	1	2	2	3	3	2	1	2	3	3	1	2	47
C. Caldas	2	2	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	2	47
G. Antioquia	2	2	3	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	53
J.S.A Star	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2	0	1	1	1	2	2	3	1	0	1	2	2	1	34
Daniel Gue	2	1	2	1	1	2	0	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	0	1	2	1	1	1	30
Deimer	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	3	1	0	1	1	0	1	1	1	19
Guillermo	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	2	2	1	1	2	2	4	1	0	1	2	2	3	1	32
Tolosa	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	2	2	1	1	2	2	2	1	0	1	2	2	1	1	30
Baena	2	2	2	2	2	1	1	4	4	0	4	1	1	2	4	4	1	0	1	2	2	3	1	1	48
Voluntario	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	0	2	4	4	0	0	0	3	3	1	1	31
Osorio	3	3	2	3	1	2	3	3	2	2	0	1	0	2	2	3	3	3	0	3	2	3	3	3	52
E. Privada	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	43
Otras ONGs	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	0	3	4	2	1	2	3	3	3	2	53
Lideres In	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	0	4	1	0	1	3	3	1	1	39
Otros Lideres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BACRIM	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	46
Entidad \$	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	3	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	28
Fuerza Pub	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	3	2	2	2	4	3	0	2	2	2	2	48
Jorge Elias	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	0	2	1	1	24
Jhon Jairo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	0	1	1	0	1	1	24
Marulanda	1	1	1	1	1	1	0	0	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	0	1	25
Juan Diego	3	3	3	2	1	3	4	4	2	2	1	1	3	2	3	4	4	3	0	3	3	3	2	0	59
DMAxi	39	37	40	39	32	39	39	41	34	42	26	35	33	34	41	50	67	38	19	37	46	48	41	34	931

Ilustración 24 Matriz de Máximas Influencias Directas e Indirectas

Los valores representan el Max. De influencias directas e indirectas de los actores entre ellos: La cifra es importante cuando la influencia del actor sobre otro actor es significativa. De la misma manera que se calcularon las escalas de relaciones de fuerza asociadas a la Matriz Standard de Influencias Directas e Indirectas (MIDI), se calculan las escalas de relaciones de fuerza asociadas a la Matriz MMIDI. Estas escalas resumen en un sólo valor los grados de

máxima influencias y dependencias directas e indirectas de cada actor dando una medida de relaciones de fuerza reales obtenidos de la Matriz MMIDI.

Las escalas de relaciones de fuerza se calculan con la ayuda de los indicadores IMAXi y DMAXi de la Matriz MMIDI :

$$Q_i = (IMAX_i \sum_k IMAX_k) \times (\sum IMAX_i / (IMAX_i + DMAX_i))$$

$$Q_i^* = n \times (Q_i / \sum_k Q_k)$$

Q_i* es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta el de su Max. Influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción.

	Q _i
A. Start	1,8
A. Caldas	1,7
C. Start	1,2
C. Caldas	1,2
G. Antioquia	1,6
J.S.A Star	0,8
Daniel Gue	0,6
Deimer	0,3
Guillermo	0,7
Tolosa	0,6
Baena	1,5
Voluntario	0,7
Osorio	1,5
E. Privada	1,2
Otras ONGs	1,4
Lideres In	0,8
Otros Lideres	0,0
BACRIM	1,2
Entidad \$	0,8
Fuerza Pub	1,3
Jorge Elias	0,4
Jhon Jairo	0,4
Marulanda	0,5
Juan Diego	1,8

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Esta escala resume en un sólo valor los grados de máxima influencias y dependencias directas e indirectas de cada actor dando una medida de relaciones de fuerza reales. Para el caso el grado de máxima influencia y dependencia lo representa: la Alcaldía de La Estrella, Juan Diego Echavarría, La Alcaldía de Caldas y la Gobernación de Antioquia.

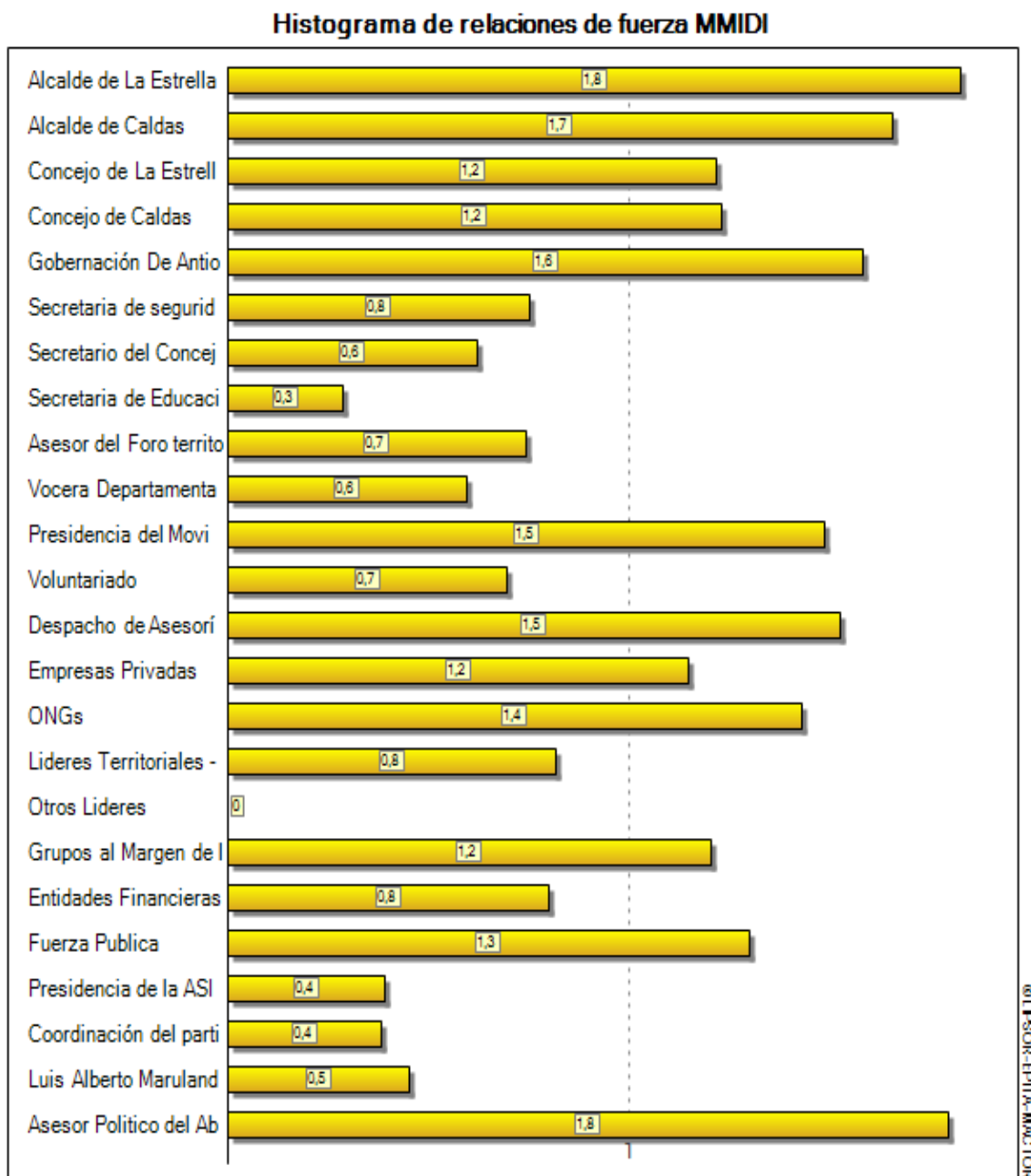


Ilustración 25 Histograma de Relaciones de Fuerza MMIDI

La integración de las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y divergencias entre actores se presenta en la matriz de posiciones IMAO (mostrada a continuación) en la que

se puede observar convergencias existentes en el plano entre actores de orden 1: (1) entre Daniel Guerra, Otros Líderes, líderes Internos, voluntariado, Juan Diego Echavarría, Alcaldía de Caldas, Jorge Elías, Jhon Jairo Velásquez, Alcaldía de la Estrella, Toloza, Carlos Alberto Baena, Deimer y otras ONGs (2) Juan Sebastián Abad, Fuerza Pública, Entidades financieras, BACRIM, Empresas Privadas. Y (3) Luis Alberto Marulanda, la Gobernación de Antioquia y Osorio, los concejos municipales de La Estrella y Caldas y Guillermo Calle que se encuentran más distantes.

Matriz de posiciones IMAO

-1: actor desfavorable a la consecución del objetivo

0: Posición neutra

1: actor favorable a la consecución del objetivo

1MAO	Libertad \$	D. Humano	Alianzas	L. Político	Suma absoluta
A. Start	1	1	1	1	4
A. Caldas	0	1	1	1	3
C. Start	-1	0	-1	-1	3
C. Caldas	-1	0	-1	-1	3
G. Antioquia	0	0	0	0	0
J.S.A Star	1	1	1	0	3
Daniel Gue	0	-1	1	1	3
Deimer	1	1	1	1	4
Guillermo	-1	-1	-1	-1	4
Tolosa	1	1	1	1	4
Baena	0	1	1	1	3
Voluntario	1	1	1	1	4
Osorio	0	0	-1	-1	2
E. Privada	0	1	0	0	1
Otras ONGs	1	1	1	1	4
Lideres In	1	1	1	1	4
Otros Lideres	0	0	1	1	2
BACRIM	0	1	0	0	1
Entidad \$	0	1	0	0	1
Fuerza Pub	0	1	0	0	1
Jorge Elias	0	1	1	1	3
Jhon Jairo	0	1	1	1	3
Marulanda	0	1	-1	0	2
Juan Diego	1	1	1	1	4
Número de acuerdos	8	17	14	13	
Número de desacuerdos	-3	-2	-5	-4	
Número de posiciones	11	19	19	17	

© IJRSOR-EPI/TAMACTOR

Ilustración 26 Matriz de Posiciones IMAO

Por otro lado, en el plano y gráfico de convergencias entre *actores de orden 1*, se evidencia que el actor “Alcaldía de La Estrella” (1) posibilita la convergencia de objetivos de

Tolosa, Deimer, Líderes Internos y Otras ONGs, al mismo tiempo que vincula los objetivos relativamente importantes (2) de la alcaldía de Caldas, Jorge Elías, Baena, Jhon Jairo y líderes Internos.

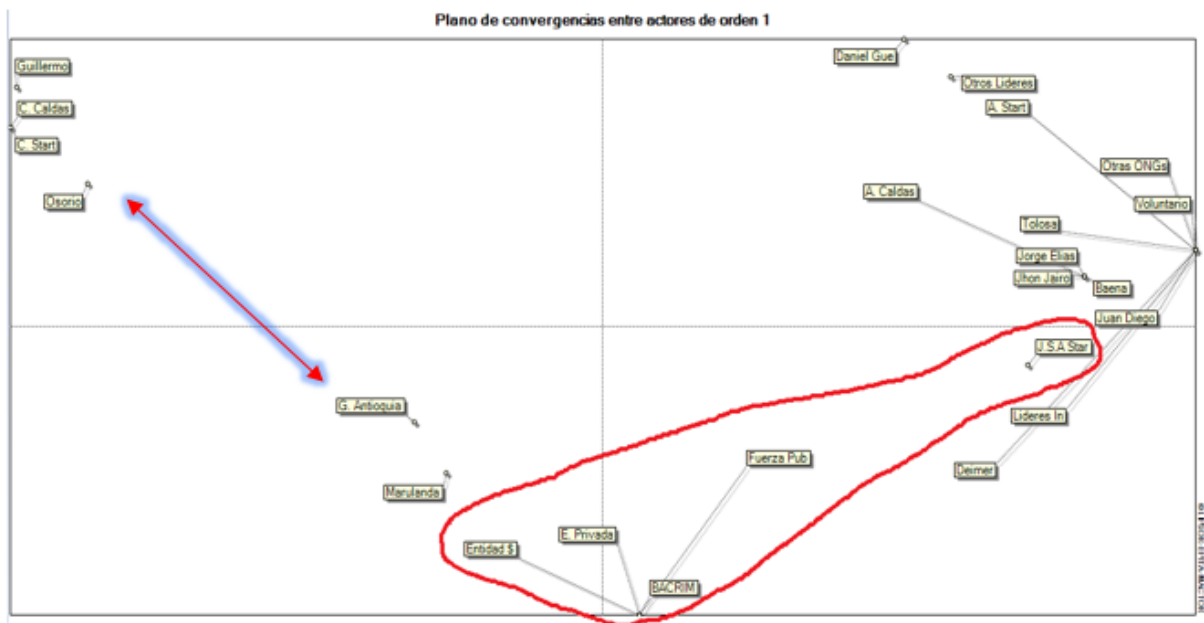


Ilustración 27 Plano de Convergencias entre Actores de Orden 1

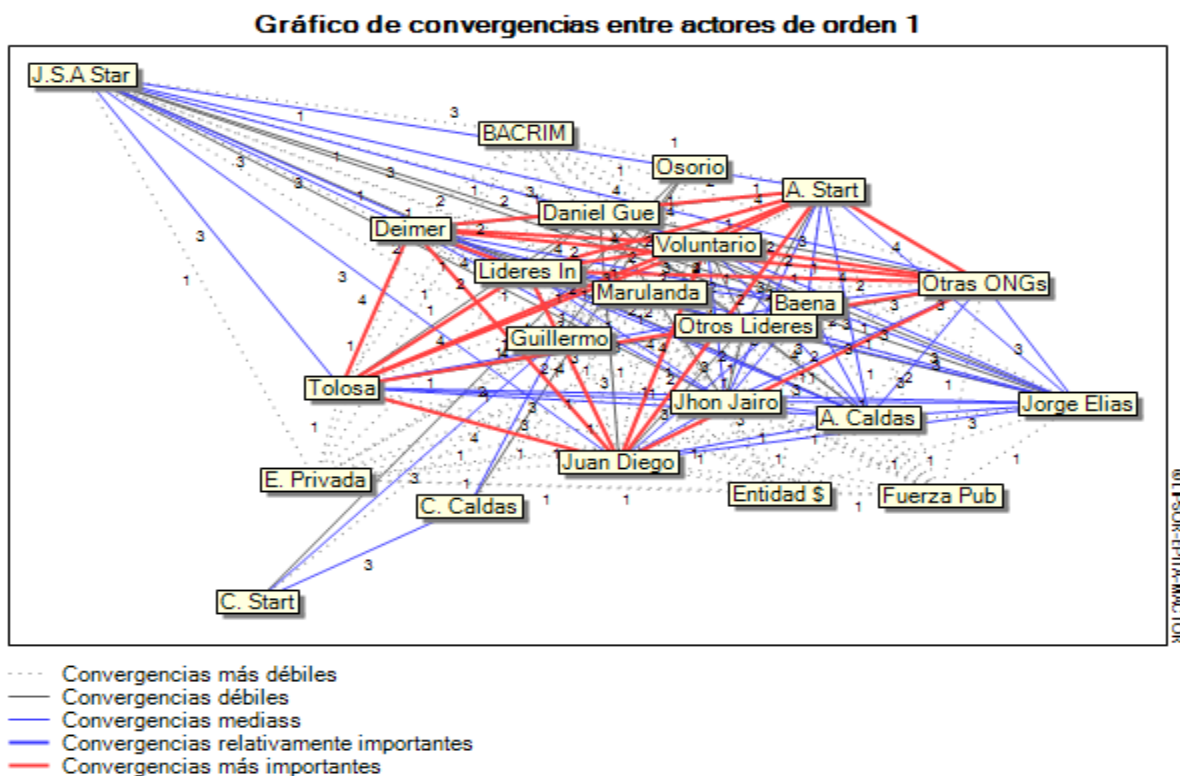
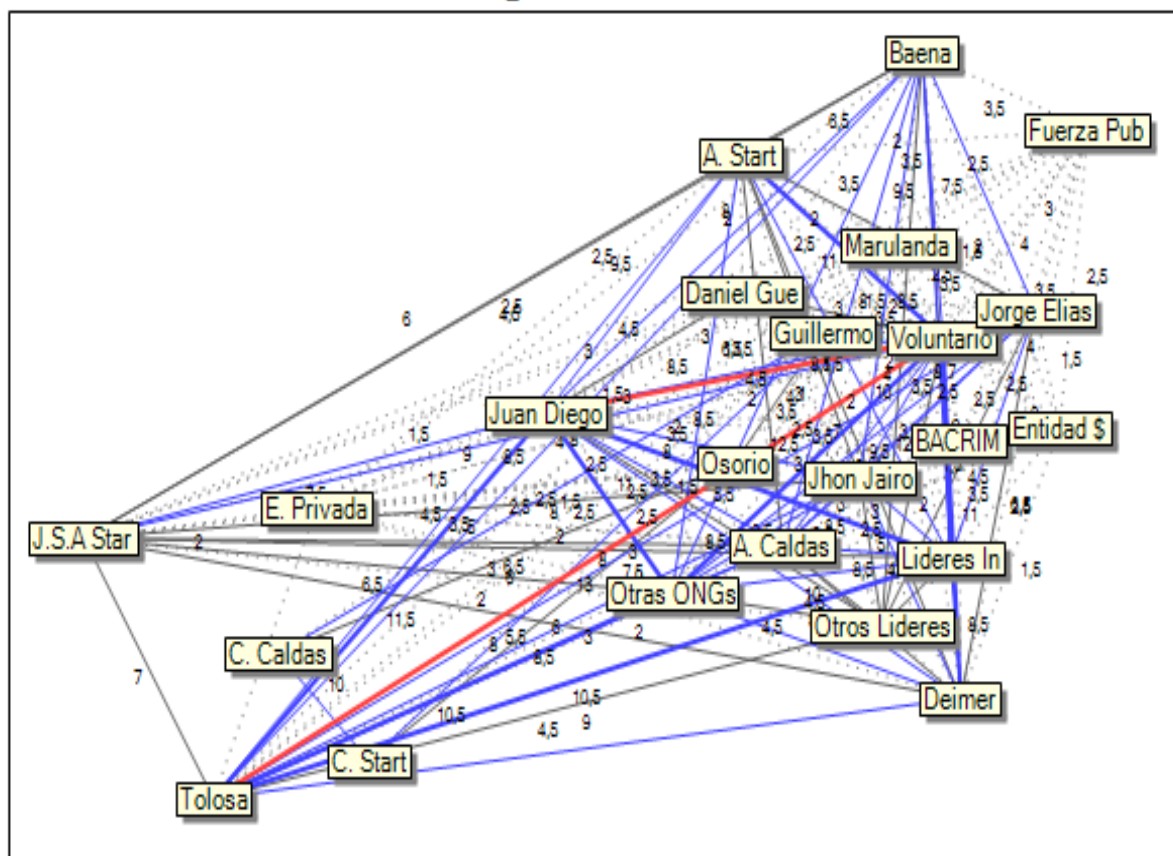


Ilustración 28 Gráfico de Convergencias entre Actores de Orden 1

En el gráfico de convergencias entre actores de orden 2, se puede observar que el actor Voluntariado puede vincular (1) a la Dra. Jacqueline Toloza con el Dr. Juan Diego Echavarría, mientras que en el gráfico de convergencias entre actores de orden 3 es el Dr. Juan Diego quien puede vincular los objetivos de la Alcaldía de La Estrella y las otras ONGs.

Gráfico de convergencias entre actores de orden 2



- Convergencias más débiles
- Convergencias débiles
- Convergencias medias
- Convergencias relativamente importantes
- Convergencias más importantes

Ilustración 29 Gráfico de Convergencias entre Actores de Orden 2

A continuación se jerarquiza para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas 2MAO). La matriz de posiciones evaluadas actores x objetivos (2MAO) describe, para cada actor, la intensidad del posicionamiento de cada actor con la ayuda de una escala específica, a la vez su valencia sobre cada uno de los objetivos (favorable, opuesto, neutral o indiferente) y su jerarquía de objetivos.

La evaluación de posiciones de actores sobre los diferentes objetivos, se realizó con la ayuda de un cuadro actores X objetivos. El análisis y resultados de la matriz de posiciones valoradas actores X objetivos (2MAO) ha sido efectuada por los participantes distinguiendo los dos siguientes elementos: (1) La valencia del actor, es decir el signo (positivo, negativo, cero) que indica si el actor es favorable, opuesto o neutral en cuanto al objetivo y (2) la intensidad de su posicionamiento que caracteriza el grado de prioridad del objetivo para el actor para la cual se distinguen cinco niveles:

4: el objetivo cuestiona la existencia del actor/es indispensable para su existencia.
3: el objetivo cuestiona el cumplimiento de las misiones del actor/es indispensable para sus misiones.
2: el objetivo cuestiona el éxito de los proyectos del actor/ es indispensable para sus proyectos.
1: el objetivo cuestiona de forma limitada en el tiempo y en el espacio y los procesos operativos del actor.
0: el objetivo es poco consecuente.

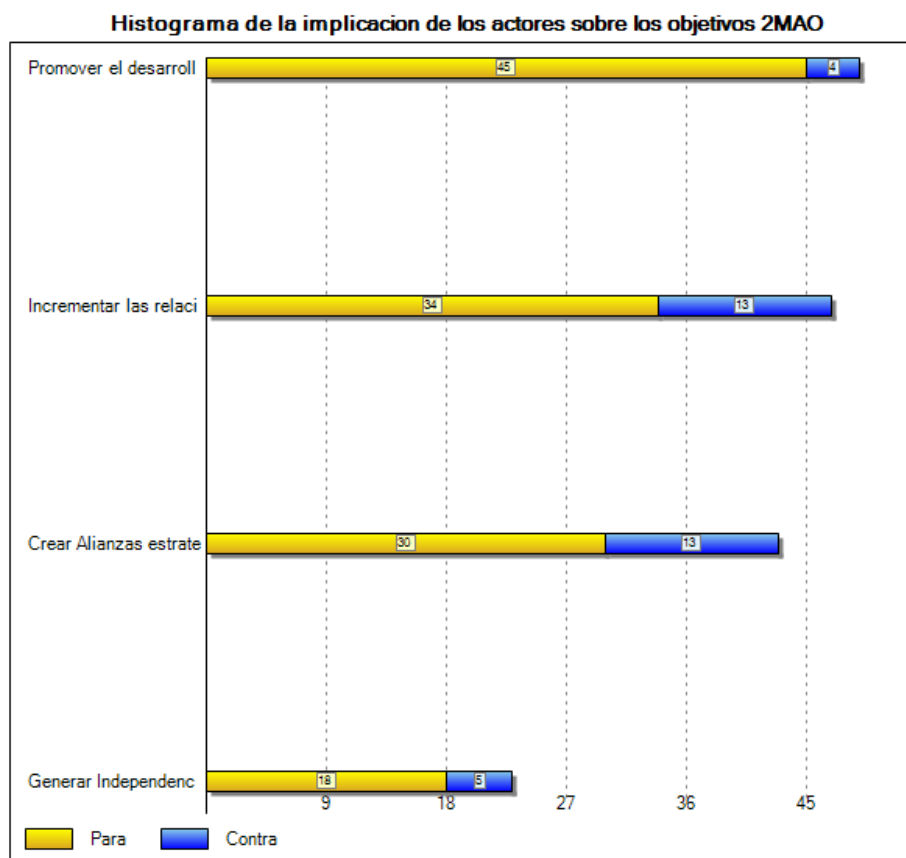


Ilustración 32 Histograma de la Implicación de los Actores sobre los Objetivos, 2MAO, MACTOR

El gráfico de convergencias entre actores posiciona los actores sobre un mapping en función de sus convergencias (datos en la matriz 1CAA, 2CAA y 3CAA): cuanto más cerca estén los actores entre ellos más importante es la intensidad de sus convergencias.

La matriz de convergencias de objetivos entre actores o convergencias simples actores X actores (1CAA) identifica para cada pareja de actores el número de objetivos sobre los cuales dos actores tienen la misma posición (favorable u opuesta) es decir, su número de alianzas potenciales. Las posiciones « neutras » e « indiferentes » codificadas « 0 » no se tienen en cuenta. Esta matriz es simétrica.

1CAA	A. Start	A. Caldas	C. Start	C. Caldas	G. Antioquia	J.S.A Star	Daniel Gue	Deimer	Guillermo	Tolosa	Baena	Voluntario	Osorio	E. Privada	Otras ONGs	Lideres In	Otros Lideres	BACRIM	Entidad \$	Fuerza Pub	Jorge Elias	Jhon Jairo	Marulanda	Juan Diego	
A. Start	0	3	0	0	0	3	2	4	0	4	3	4	0	1	4	4	2	1	1	1	3	3	1	4	
A. Caldas	3	0	0	0	0	2	2	3	0	3	3	3	0	1	3	3	2	1	1	1	3	3	1	3	
C. Start	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
C. Caldas	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
G. Antioquia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
J.S.A Star	3	2	0	0	0	1	3	0	3	2	2	3	0	1	3	3	1	1	1	1	2	2	1	3	
Daniel Gue	2	2	0	0	0	1	0	2	1	2	2	2	0	0	2	2	2	0	0	0	2	2	0	2	
Deimer	4	3	0	0	0	3	2	0	0	4	3	4	0	1	4	4	2	1	1	1	3	3	1	4	
Guillermo	0	0	3	3	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
Tolosa	4	3	0	0	0	3	2	4	0	0	3	4	0	1	4	4	2	1	1	1	3	3	1	4	
Baena	3	3	0	0	0	2	2	3	0	3	0	3	0	1	3	3	2	1	1	1	3	3	1	3	
Voluntario	4	3	0	0	0	3	2	4	0	4	3	0	0	1	4	4	2	1	1	1	3	3	1	4	
Osorio	0	0	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
E. Privada	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
Otras ONGs	4	3	0	0	0	3	2	4	0	4	3	4	0	1	0	4	2	1	1	1	3	3	1	4	
Lideres In	4	3	0	0	0	3	2	4	0	4	3	4	0	1	4	0	2	1	1	1	3	3	1	4	
Otros Lideres	2	2	0	0	0	1	2	2	0	2	2	2	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2	0	2	
BACRIM	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	
Entidad \$	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	
Fuerza Pub	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	
Jorge Elias	3	3	0	0	0	2	2	3	0	3	3	3	0	1	3	3	2	1	1	1	0	3	1	3	
Jhon Jairo	3	3	0	0	0	2	2	3	0	3	3	3	0	1	3	3	2	1	1	1	3	0	1	3	
Marulanda	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	
Juan Diego	4	3	0	0	0	3	2	4	0	4	3	4	0	1	4	4	2	1	1	1	3	3	1	0	
Número de convergencias	48	41	9	9	0	36	26	48	10	48	41	48	7	16	48	48	25	16	16	16	41	41	20	48	

©LPSOR-EPTA-MACTOR

Ilustración 33 Matriz de Convergencias de Objetivos

Los valores representan el grado de convergencia: más intensidad más importante, más actores tienen intereses convergentes

Al respecto, la convergencia de objetivos entre actores (1CAA) se pueden identificar sobre la base de cada actor en las que los dos actores tienen la misma posición. El mayor número de convergencias se plantea desde la alcaldía de La Estrella, Deimer, Tolosa, Voluntariado, Otras ONGs, Lideres Internos y Juan Diego Echavarría.

La matriz valorada de las convergencias actores X actores (2CAA) está asociada a la matriz de posiciones valoradas actores X objetivos (2MAO). Identifica para cada pareja de actores la intensidad media de convergencias cuando los dos actores tienen la misma valencia

(favorable u opuesta al objetivo). Las cifras de esta Matriz no miden el número de alianzas potenciales (como en ICAA), sino la intensidad de estas alianzas que integran por parejas de actores sus jerarquías de objetivos.

2CAA	A. Start	A. Caldas	C. Start	C. Caldas	G. Antioquia	J.S.A Star	Daniel Gue	Deimer	Guillermo	Tolosa	Baena	Voluntario
A. Start	0,0	6,5	0,0	0,0	0,0	6,0	2,0	7,0	0,0	9,0	6,5	11,0
A. Caldas	6,5	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	3,5	7,0	0,0	8,0	8,0	9,5
C. Start	0,0	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0	0,0	0,0	0,0
C. Caldas	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0	0,0	0,0	0,0
G. Antioquia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
J.S.A Star	6,0	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	5,5	0,0	7,0	4,5	8,5
Daniel Gue	2,0	3,5	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	3,0	2,0	3,5	3,5	4,5
Deimer	7,0	7,0	0,0	0,0	0,0	5,5	3,0	0,0	0,0	9,0	7,0	11,0
Guillermo	0,0	0,0	8,0	8,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tolosa	9,0	8,0	0,0	0,0	0,0	7,0	3,5	9,0	0,0	0,0	8,0	13,0
Baena	6,5	8,0	0,0	0,0	0,0	4,5	3,5	7,0	0,0	8,0	0,0	9,5
Voluntario	11,0	9,5	0,0	0,0	0,0	8,5	4,5	11,0	0,0	13,0	9,5	0,0
Osorio	0,0	0,0	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	0,0	0,0	0,0
E. Privada	2,5	2,5	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	2,5	2,5	3,0
Otras ONGs	8,5	8,5	0,0	0,0	0,0	6,5	3,5	8,5	0,0	10,5	8,5	12,5
Lideres In	8,5	8,5	0,0	0,0	0,0	6,5	3,5	8,5	0,0	10,5	8,5	12,5
Otros Lideres	3,0	4,5	0,0	0,0	0,0	2,0	3,0	4,0	0,0	4,5	4,5	5,5
BACRIM	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	2,5	0,0	2,5	0,0	3,0	3,0	3,5
Entidad \$	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	1,5	0,0	2,0	2,0	2,5
Fuerza Pub	3,5	3,5	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0	3,5	3,5	4,0
Jorge Elias	6,0	7,5	0,0	0,0	0,0	4,0	3,5	6,5	0,0	7,5	7,5	9,0
Jhon Jairo	7,0	8,5	0,0	0,0	0,0	5,0	4,0	7,5	0,0	8,5	8,5	10,0
Marulanda	2,0	2,0	2,5	2,5	0,0	1,5	0,0	1,5	1,5	2,0	2,0	2,5
Juan Diego	9,5	8,0	0,0	0,0	0,0	7,5	4,5	9,5	0,0	11,5	8,0	13,5
Número de convergencias	103,5	105,5	26,5	26,5	0,0	79,5	45,5	104,5	24,0	123,5	105,5	145,5
Grado de convergencia (%)	66,3											

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Ilustración 34 Matriz de Convergencias de Orden 2

2CAA	Osorio	E. Privada	Otras ONGs	Lideres In	Otros Lideres	BACRIM	Entidad \$	Fuerza Pub	Jorge Elias	Jhon Jairo	Marulanda	Juan Diego
A. Start	0,0	2,5	8,5	8,5	3,0	3,0	2,0	3,5	6,0	7,0	2,0	9,5
A. Caldas	0,0	2,5	8,5	8,5	4,5	3,0	2,0	3,5	7,5	8,5	2,0	8,0
C. Start	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	0,0
C. Caldas	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	0,0
G. Antioquia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
J.S.A Star	0,0	2,0	6,5	6,5	2,0	2,5	1,5	3,0	4,0	5,0	1,5	7,5
Daniel Gue	0,0	0,0	3,5	3,5	3,0	0,0	0,0	0,0	3,5	4,0	0,0	4,5
Deimer	0,0	2,0	8,5	8,5	4,0	2,5	1,5	3,0	6,5	7,5	1,5	9,5
Guillermo	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0
Tolosa	0,0	2,5	10,5	10,5	4,5	3,0	2,0	3,5	7,5	8,5	2,0	11,5
Baena	0,0	2,5	8,5	8,5	4,5	3,0	2,0	3,5	7,5	8,5	2,0	8,0
Voluntario	0,0	3,0	12,5	12,5	5,5	3,5	2,5	4,0	9,0	10,0	2,5	13,5
Osorio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0
E. Privada	0,0	0,0	3,0	3,0	0,0	2,5	1,5	3,0	2,0	2,5	1,5	1,5
Otras ONGs	0,0	3,0	0,0	10,0	4,5	3,5	2,5	4,0	8,0	9,0	2,5	11,0
Lideres In	0,0	3,0	10,0	0,0	4,5	3,5	2,5	4,0	8,0	9,0	2,5	11,0
Otros Lideres	0,0	0,0	4,5	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	5,0	0,0	5,5
BACRIM	0,0	2,5	3,5	3,5	0,0	0,0	2,0	3,5	2,5	3,0	2,0	2,0
Entidad \$	0,0	1,5	2,5	2,5	0,0	2,0	0,0	2,5	1,5	2,0	1,0	1,0
Fuerza Pub	0,0	3,0	4,0	4,0	0,0	3,5	2,5	0,0	3,0	3,5	2,5	2,5
Jorge Elias	0,0	2,0	8,0	8,0	4,5	2,5	1,5	3,0	0,0	8,0	1,5	7,5
Jhon Jairo	0,0	2,5	9,0	9,0	5,0	3,0	2,0	3,5	8,0	0,0	2,0	8,5
Marulanda	1,5	1,5	2,5	2,5	0,0	2,0	1,0	2,5	1,5	2,0	0,0	1,0
Juan Diego	0,0	1,5	11,0	11,0	5,5	2,0	1,0	2,5	7,5	8,5	1,0	0,0
Número de convergencias	18,0	37,5	125,0	125,0	55,0	45,0	30,0	52,5	98,0	111,5	38,0	123,5
Grado de convergencia (%)												

© IPSOR-EPITAMACTOR

Los actores con la misma valencia favorable frente a los objetivos, en la cual se resalta la intensidad de alianzas potenciales: Voluntariado, Otras ONGs, Lideres Internos, Juan Diego y Toloza.

La matriz valorada ponderada de convergencias actores X actores (3CAA) está asociada a la matriz de posiciones valoradas ponderadas actores X actores (3MAO). Identifica para cada pareja de actores la intensidad media de convergencias cuando los dos actores tienen la misma

posición (favorable u opuesta). Esta matriz es simétrica.

3CAA	A. Start	A. Caldas	C. Start	C. Caldas	G. Antioquia	J.S.A Star	Daniel Gue	Deimer	Guillermo	Tolosa	Baena	Voluntario
A. Start	0,0	10,4	0,0	0,0	0,0	6,9	2,4	6,7	0,0	9,6	10,9	10,3
A. Caldas	10,4	0,0	0,0	0,0	0,0	4,7	4,3	6,4	0,0	8,4	12,4	8,9
C. Start	0,0	0,0	0,0	10,5	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4	0,0	0,0	0,0
C. Caldas	0,0	0,0	10,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,5	0,0	0,0	0,0
G. Antioquia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
J.S.A Star	6,9	4,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	1,8	0,0	3,9	5,0	4,5
Daniel Gue	2,4	4,3	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0	0,9	1,2	2,1	4,7	2,5
Deimer	6,7	6,4	0,0	0,0	0,0	1,8	0,9	0,0	0,0	3,8	6,9	4,6
Guillermo	0,0	0,0	7,4	6,5	0,0	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tolosa	9,6	8,4	0,0	0,0	0,0	3,9	2,1	3,8	0,0	0,0	8,9	7,4
Baena	10,9	12,4	0,0	0,0	0,0	5,0	4,7	6,9	0,0	8,9	0,0	9,4
Voluntario	10,3	8,9	0,0	0,0	0,0	4,5	2,5	4,6	0,0	7,4	9,4	0,0
Osorio	0,0	0,0	6,5	5,8	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0
E. Privada	3,9	3,4	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0	1,4	0,0	2,1	3,6	2,3
Otras ONGs	12,7	11,7	0,0	0,0	0,0	6,0	3,8	6,9	0,0	9,7	12,2	10,5
Lideres In	10,2	9,5	0,0	0,0	0,0	4,2	2,6	4,4	0,0	7,3	10,0	8,0
Otros Lideres	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BACRIM	7,4	7,0	0,0	0,0	0,0	5,3	0,0	4,9	0,0	5,7	7,2	5,9
Entidad \$	3,2	2,7	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,6	0,0	1,4	2,9	1,6
Fuerza Pub	5,4	4,9	0,0	0,0	0,0	3,2	0,0	2,8	0,0	3,6	5,1	3,8
Jorge Elias	6,1	7,5	0,0	0,0	0,0	1,9	1,8	2,0	0,0	4,0	8,0	4,6
Jhon Jairo	5,9	7,4	0,0	0,0	0,0	2,0	1,6	1,9	0,0	3,9	7,9	4,4
Marulanda	2,8	2,3	2,4	2,0	0,0	0,6	0,0	0,2	0,7	1,0	2,5	1,2
Juan Diego	14,5	11,4	0,0	0,0	0,0	7,7	5,4	8,7	0,0	11,6	11,9	12,3
Número de convergencias	129,3	123,4	26,8	24,7	0,0	61,2	34,2	65,0	19,0	94,3	129,6	102,1
Grado de convergencia (%)	0,0											

© IPSOR-EPITA-MACTOR

Ilustración 35 Matriz de Convergencias de Objetivos de Orden 3

3CAA	Osorio	E. Privada	Otras ONGs	Lideres In	Otros Lideres	BACRIM	Entidad \$	Fuerza Pub	Jorge Elias	Jhon Jairo	Marulanda	Juan Diego
A. Start	0,0	3,9	12,7	10,2	0,0	7,4	3,2	5,4	6,1	5,9	2,8	14,5
A. Caldas	0,0	3,4	11,7	9,5	0,0	7,0	2,7	4,9	7,5	7,4	2,3	11,4
C. Start	6,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4	0,0
C. Caldas	5,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0
G. Antioquia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
J.S.A Star	0,0	1,7	6,0	4,2	0,0	5,3	1,0	3,2	1,9	2,0	0,6	7,7
Daniel Gue	0,0	0,0	3,8	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	1,6	0,0	5,4
Deimer	0,0	1,4	6,9	4,4	0,0	4,9	0,6	2,8	2,0	1,9	0,2	8,7
Guillermo	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0
Tolosa	0,0	2,1	9,7	7,3	0,0	5,7	1,4	3,6	4,0	3,9	1,0	11,6
Baena	0,0	3,6	12,2	10,0	0,0	7,2	2,9	5,1	8,0	7,9	2,5	11,9
Voluntario	0,0	2,3	10,5	8,0	0,0	5,9	1,6	3,8	4,6	4,4	1,2	12,3
Osorio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,0
E. Privada	0,0	0,0	3,8	2,8	0,0	6,0	1,7	3,9	1,7	1,7	1,3	1,9
Otras ONGs	0,0	3,8	0,0	10,3	0,0	7,3	3,0	5,3	7,3	7,2	2,7	14,6
Lideres In	0,0	2,8	10,3	0,0	0,0	6,3	2,1	4,3	5,1	5,0	1,7	12,2
Otros Lideres	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BACRIM	0,0	6,0	7,3	6,3	0,0	0,0	5,3	7,5	5,2	5,3	4,9	5,5
Entidad \$	0,0	1,7	3,0	2,1	0,0	5,3	0,0	3,2	0,9	1,0	0,6	1,2
Fuerza Pub	0,0	3,9	5,3	4,3	0,0	7,5	3,2	0,0	3,2	3,2	2,8	3,4
Jorge Elias	0,0	1,7	7,3	5,1	0,0	5,2	0,9	3,2	0,0	3,1	0,6	7,1
Jhon Jairo	0,0	1,7	7,2	5,0	0,0	5,3	1,0	3,2	3,1	0,0	0,6	7,0
Marulanda	1,1	1,3	2,7	1,7	0,0	4,9	0,6	2,8	0,6	0,6	0,0	0,8
Juan Diego	0,0	1,9	14,6	12,2	0,0	5,5	1,2	3,4	7,1	7,0	0,8	0,0
Número de convergencias	16,7	43,3	135,0	106,0	0,0	96,5	32,3	65,6	70,1	68,9	32,7	137,2
Grado de convergencia (%)												

© UPSOR-EPITAMACTOR

Los resultados permiten observar que la intensidad media de convergencias con actores que tienen la misma posición son: Juan Diego, Otras ONGs, Baena, Alcaldía de la Estrella y la Alcaldía de Caldas respectivamente, lo que implica que deben ser las primeras alianzas que se deben promover sobre la premisa de construir proyectos conjuntos.

El plano de distancias netas entre objetivos identifica los objetivos sobre los cuales los actores están posicionados de la misma manera.

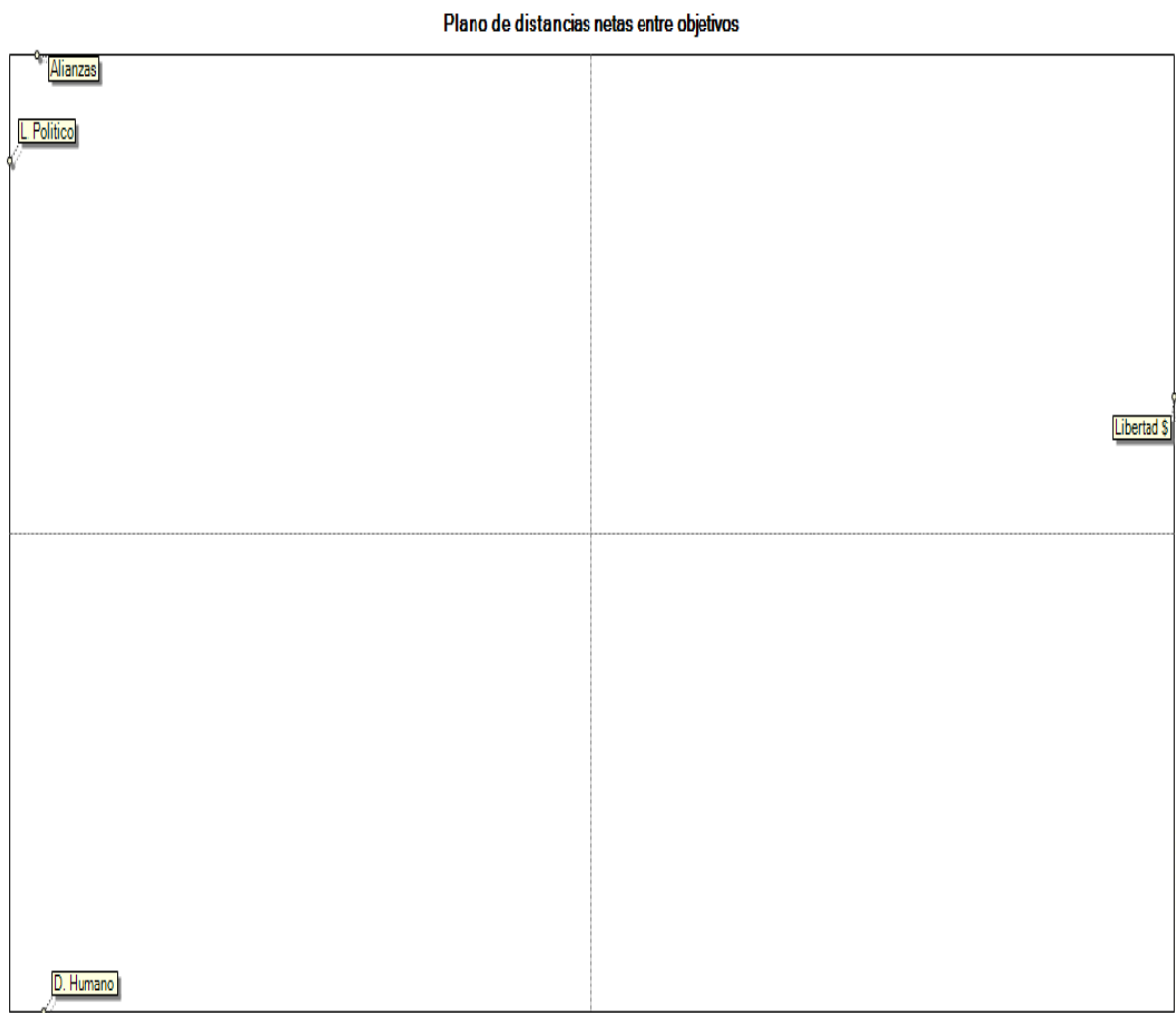


Ilustración 36 Plano de Distancias Netas entre Objetivos

El Plano de Distancias Netas Entre Objetivos, permite observar la relación entre los actores más influyentes del futuro de la organización y los objetivos más relevantes de esos actores. En el cuadrante Dominante y como objetivo de mayor influencia se encuentran las “Alianzas estratégicas” y posteriormente al “Liderazgo político”, que coadyuvan a la obtención y difusión de los objetivos misionales de la Corporación Familiar Mi Causa.

Finalmente, en el cuadrante de Enlace, que también ofrece una relevancia para el estudio de futuro se encuentra el objetivo “Independencia y Solides Financiera”, que se orienta al logro

de un musculo financiero capaz de dar continuidad a las diferentes actividades de la organización sin depender de forma exclusiva de una fuente de financiación.

El Plano de correspondencia Entre Actores y Objetivos, permite ver en perspectiva la fuerza futura de los actores, con el propósito de construir la organización en los denominados factores críticos de futuro y su relación frente a los objetivos que en sí mismo persiguen en su labor del día a día y que los convierte en los “Decisores” de las organizaciones (Godet, 1999). En este plano nuevamente observamos las relaciones de Motricidad y Dependencia de los actores, solo que esta vez se incluyen los resultados de los objetivos más relevantes para dichos actores y para la organización. En el caso de la Corporación Familiar Mi Causa, se analiza el cuadrante de Actores Dominantes y el Cuadrante de Actores de Enlace.

Gráfico. Plano de correspondencia entre actores y objetivos

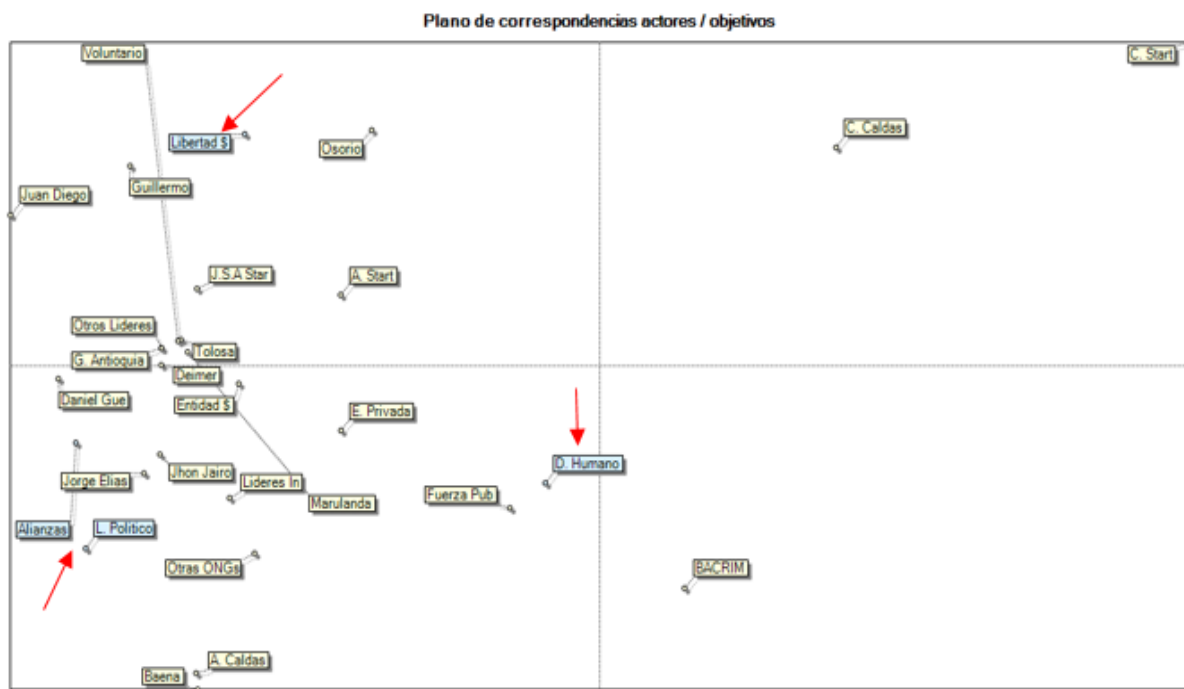


Ilustración 37 Plano de Correspondencias entre Actores y Objetivos

En el primer cuadrante se observa que los actores voluntariado, Guillermo, Juan Diego, Osorio, Juan Sebastián Abad, Alcaldía de La Estrella, Toloza, otros líderes, la Gobernación de Antioquia y Deimer poseen mayor cercanía hacia el objetivo de mayor motricidad que es la “Independencia y Solides Financiera”. En un segundo momento, en el cuadrante de Enlace, donde se encuentran los actores centrales de futuro como los concejos municipales de La Estrella y Caldas.

Por todo lo anterior se concluye que dada la tendencia y fuerza a convergir en posiciones y acuerdos se deben implementar una serie de estrategias que conlleven a alianzas con Juan Diego Echavarría que influye de forma directa en las decisiones de la alcaldía de La Estrella (mientras ambos actores guarden sincronía), con la alcaldía de Caldas quien como su homólogo de la Estrella ayudara a propiciar un ambiente favorable en la generación de alianzas con otros grupos ciudadanos y por ultimo con el Dr. Carlos Alberto Baena quien será propiciador del fortalecimiento interno y generador de legitimidad ante los potenciales voluntarios.

Por otra parte se propone la implementación de las siguientes 3 estrategias para la gestión del riesgo generado por el actor “Guillermo Calle” quien se caracterizó por su mayor nivel de divergencia:

- Generar un aislamiento de este con el voluntariado, por medio de la vinculación de los líderes internos para un tránsito sistemático de estos a la adopción ideológica que caracteriza a los voluntarios.
- Realizar 3 actividades anuales con las personas que conforman la estructura de la estrategia “El Panal” en el municipio de Caldas.
- Realizar campañas de sensibilización sobre la razón de ser de la corporación mi causa.

1.13.3 Planteamiento de escenarios

La elaboración de escenarios representa una parte fundamental de todo ejercicio prospectivo. Los escenarios (pasados, presentes o futuros) son construcciones conceptuales a partir de supuestos; es decir, son visiones hipotéticas de futuro construidas a partir del desarrollo de un conjunto de premisas disponibles en el presente. La construcción de imágenes del futuro nos ayuda a comprender cómo las decisiones y las acciones que hoy se toman pueden influir en el futuro.

El procedimiento para su elaboración consistió en describir los posibles estados futuros de la Corporación Mi Causa a partir del resultado de los ejes de Schwartz. Los primeros grupos de participantes se conformaron con los integrantes de la junta directiva. Posteriormente, y con el fin de contrastar los resultados obtenidos, se realizó un segundo taller con los líderes internos. Se analizaron los diferentes escenarios y se nombraron y cuestionaron para definir el escenario meta, sobre el cual se plantean las estrategias a seguir.

Entre las categorías se analizan escenarios de tipo:

1. Tendencial: basado en las estructuras del presente; responde a la pregunta ¿qué pasaría sin ningún cambio o esfuerzo adicional?
2. Catastrófico: Escenario de lo indeseable; se ubica en el extremo de lo temible, responde a la pregunta ¿Qué pasaría si todo sale mal?
3. Deseado: escenario de lo deseable con estructuras potencialmente diferentes a las actuales, responde a la pregunta ¿Qué pasaría si todo sale bien?
4. Posible: lo más cercano a lo deseable y superior a lo posible, pero aún factible.

Ahondando un poco más en los ejes de Peter Schwartz se pretende la apropiación de los futuros en términos de esencias, mientras que en el método positivista, se quiere demostrar la veracidad de las hipótesis.

Otro aspecto importante que hay que resaltar de la técnica de los Ejes de Schwartz, que no se halla presente en las demás técnicas, es el efecto cognitivo, por cuanto la repetición de la narrativa con distintas variables, no ajenas a las dimensiones planteadas, produce un efecto de autosugestión y un cambio de pensamiento que puede llevar finalmente - a fuerza de repetición - a una fijación o a una identificación “de estilo cognitivo” con el escenario deseado y al tiempo, a una actitud de rechazo - también cognitivo - del peor escenario.

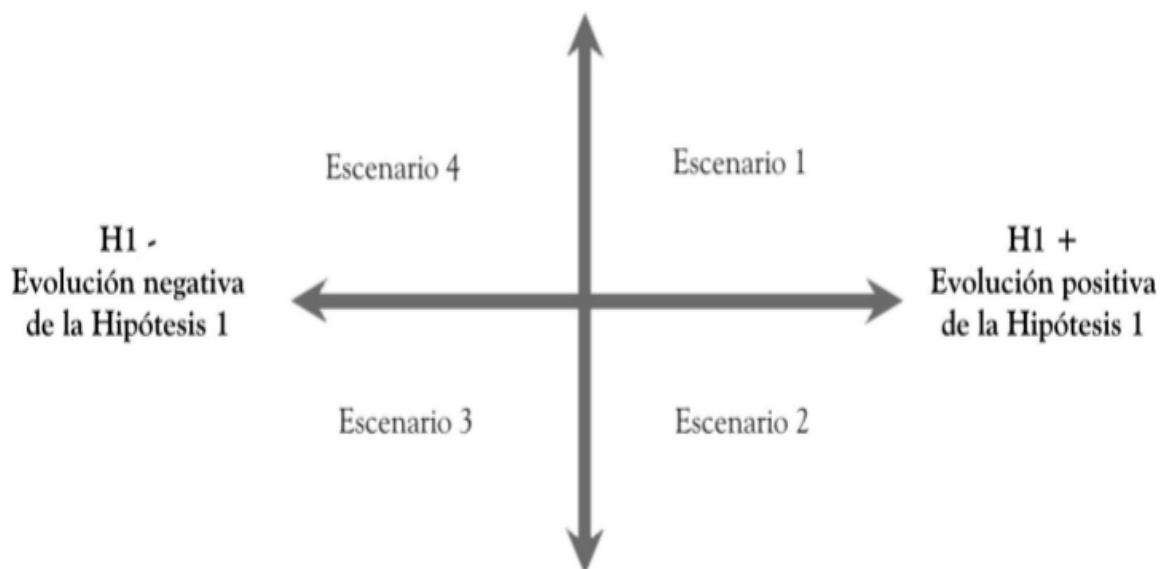


Ilustración 38 Imagen Tomada de BUITRAGO, Carlos, La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial, contenido en Universidad EAFIT, Ad-minister, Número 11 jul - dic 2007

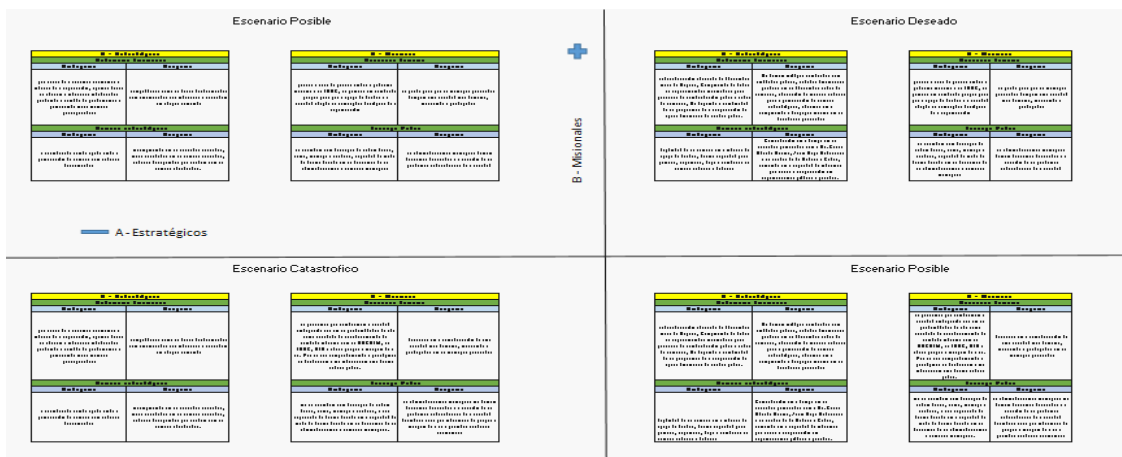


Ilustración 39 Ejes de Schwartz Mi Causa

1.13.3.1 Mi Causa 2019

Mirando hacia atrás, el pasado se ve demasiado lejos. Es el año 2019, Mi Causa es la corporación con mayor influencia en los municipios del Aburrá Sur, una corporación antes conocida por su cercanía con la ciudadanía, coherencia y solidaridad. Ahora destacado también por su alto nivel de influencia en los factores reales de poder, su estructura de trabajo y los gigantescos avances que ha generado en el mejoramiento de la sociedad.

Empezamos a reconstruirnos a principios del 2016, tomando como base el objetivo número 11 del desarrollo sostenible, que pretendía lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. En un par de años saldamos la deuda con el tiempo, dejando atrás la insolvencia económica, la falta de direccionamiento estratégico y el bajo nivel de influencia en los factores reales de poder. Logramos convertirnos en unos de los grupos sociales más contundentes de la historia reciente, otros lo habían logrado y aun así nuestro caso es único, propio de nuestro empuje.

Soñamos con una nueva identidad, imaginamos el mejor de los futuros y llegamos a él por 4 caminos: Independencia y Solides financiera, liderazgo político, Promoción del desarrollo Humano y Alianzas estratégicas.

El primer año es la que ahora llamamos el principio de la transformación, el 2016 anuncia que algo ha cambiado en el entorno socio político del Aburrá Sur, el equipo de pensamiento creativo estructuro los procesos y planes estratégicos, al mismo tiempo que se generó una meticulosa campaña mediática para la generación de impacto y el cumplimiento de todos los requerimientos normativos para procesos de contratación pública y actos de comercio.

En el 2017, se tomaron decisiones acertadas y definitivas en el aprovechamiento del proceso del postconflicto entre el gobierno nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – FARC, como también en el estructuramiento de la red de trabajo que conto con liderazgos de orden barrial, zonal, municipal y sectorial. Generando así una atracción de nuevos actores para la creación de alianzas estratégicas adicionales a las ya realizadas con el Dr. Juan Diego Echavarría, Carlos Alberto Baena y las Alcaldías de la Estrella y Caldas. De igual forma se realizó el plan de gestión con 3 diferentes líneas de Negocio que apalanco el funcionamiento de la entidad.

En el 2018, ocurre el gran cambio, se logran grandes avances en los 4 campos. No depende la continuidad de los programas de la corporación del apoyo financiero del sector público, se realizan procesos adecuados de planeación, organización, dirección y control de las alianzas actuales y futuras. Aumenta la Adopción ideológica del equipo de trabajo y la capacidad de influencia que ejerce la corporación en organizaciones públicas y privadas, siendo estos los cimientos de nuestro futuro.

Gracias al liderazgo visionario, decisiones audaces y grandes consensos regionales en el 2019, La Corporación Familiar Mi Causa es líder en decisiones político sociales del Aburrá Sur, incidiendo de forma positiva en la solución de los problemas estructurales de la sociedad, se tienen múltiples contratos con entidades públicas y Estados financieros positivos en las diferentes líneas de negocio. Como la eficiencia en el cumplimiento y despliegue misional en los territorios priorizados.

Nuestro liderazgo se ha consolidado en el Aburrá Sur y no ha sido suerte, el cambio más importante surgió en nuestras mentes. En menos de dos décadas una nueva generación de colombianos demostró que nuestra imaginación y talento eran suficientes para lograr llegar a nuevos destinos. Los momentos más débiles de la Corporación quedaron en los libros de historia y sus recuerdos se desvanecen en las memorias de nuestros líderes. El futuro de la organización en el municipio de Medellín brilla, ahora nada parece imposible.

1.13.4 Despliegue Estratégico

Los ejes estratégicos se despliegan a través de líneas de actuación que permiten su consecución. A su vez, las líneas de actuación se concretan a través de programas y proyectos que constituyen los pasos que se consideran necesarios para implantar las líneas de actuación. Para medir y controlar cada uno de los proyectos estratégicos se definen indicadores que muestran lo que se ha de medir y la metas calendarizadas que se deben lograr en dichos indicadores. En la imagen se muestra el proceso vinculado al despliegue de los objetivos estratégicos que ha sido desarrollado por los grupos de trabajo de cada una de las áreas estratégicas.

La necesidad de medición y control del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos exige definir un procedimiento que permita a la Corporación Mi Causa observar la evolución de los indicadores de actividad de la organización de forma regular y continua. De este modo, en caso de desviación sobre lo planificado (resultados no deseados) se podrá conocer ¿qué es lo que ha cambiado?, ¿por qué? Y ¿qué se puede hacer para mejorar o reconducir los resultados? En definitiva, se podrán adoptar decisiones para corregir las desviaciones o incluso, para mejorar los resultados.

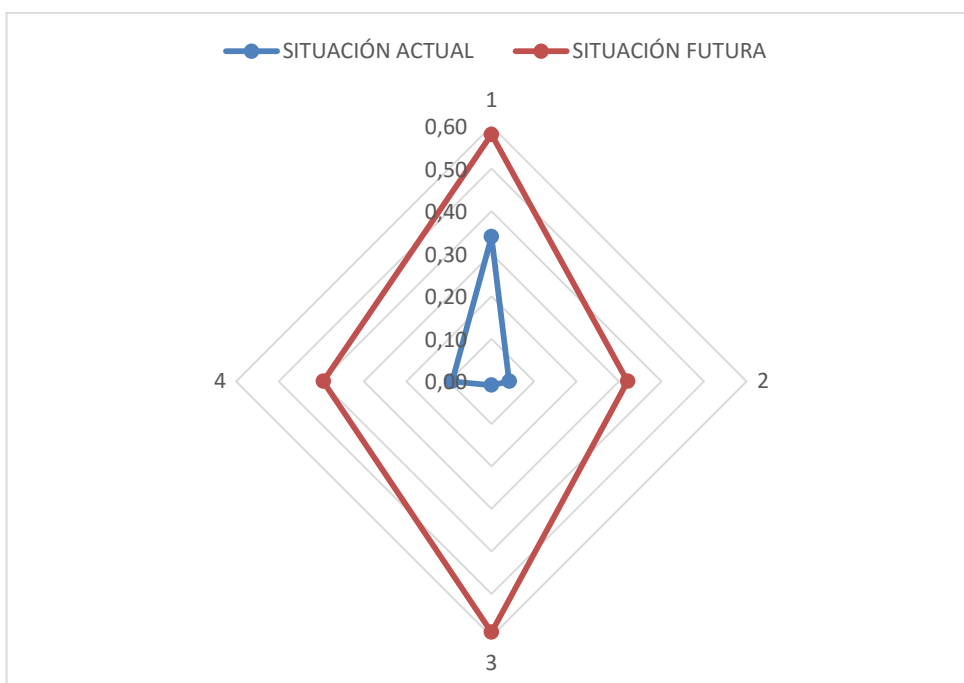


Ilustración 40 Imagen de cierre de brechas, Situación Actual Vs Situación Futura

Para conocer el despliegue estratégico ver el anexo

1.14 Plan Plurianual De Inversiones

La prioridad del Plan de Desarrollo “Afianzando Liderazgos 2016 – 2019” es fortalecer las inversiones de carácter misional, entendiéndose esta como todos los procesos que cumplen con los objetivos constitutivos de la corporación y trascienden más allá de actividades, para mejorar de esta forma la calidad de vida de la ciudadanía, en especial de quienes sufren condiciones particulares de exclusión.

1.14.1 Política

Fortalecer la gestión gerencial de las finanzas públicas, a través del desarrollo de mecanismos para potencializar los ingresos existentes, buscando implementar nuevas fuentes de ingreso de carácter permanente y la optimización del gasto público, asignando y ejecutando eficientemente los recursos en la inversión.

Por ello, para alcanzar los objetivos definidos en el plan estratégico se realiza una proyección de resultados, el presupuesto de inversión para el cuatrienio y la inversión distribuida por líneas estratégicas los cuales pueden ser observados con detenimiento en los archivos anexos.

Proyección de Resultados				
	2016	2017	2018	2019
Ingresos	\$ 8.000.000	\$ 24.000.000	\$ 36.000.000	\$ 29.000.000
Otros Ingresos	\$ 6.000.000	\$ 20.000.000	\$ 34.000.000	\$ 15.000.000
Gastos de Funcionamiento	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gastos de Inversion	\$ 12.000.000	\$ 42.000.000	\$ 68.000.000	\$ 42.000.000
Diferencia	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000

Recursos de Inversión Para el Cuatrienio				
	2016	2017	2018	2019
Recursos Propios	\$ 8.000.000	\$ 24.000.000	\$ 36.000.000	\$ 29.000.000
Cofinanciación	\$ 6.000.000	\$ 10.000.000	\$ 24.000.000	\$ 15.000.000
Recursos de Crédito		\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	
Recursos Para Inversión	\$ 14.000.000	\$ 44.000.000	\$ 70.000.000	\$ 44.000.000

INVERSIÓN POR LINEA ESTRATÉGICA				
Lineas Estratégicas	FUENTES DE FINANCIACIÓN			Total
	Recursos Propios	Cofinanciación	Recursos de Credito	
Promosion del Desarrollo Humano	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000		\$ 60.000.000
Incremento del Liderazgo Politico	\$ 30.000.000	\$ 5.000.000		\$ 35.000.000
Idependencia y Solides Financiera	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 60.000.000
Creación de Alianzas Estratégicas	\$ 9.000.000			\$ 9.000.000
TOTAL	\$ 89.000.000	\$ 55.000.000	\$ 20.000.000	\$ 164.000.000

% DE PARTICIPACIÓN DE LAS LINEAS ESTRATÉGICAS



Ilustración 41 Participación de las Líneas Estratégicas

1.15 Indicadores Para El Seguimiento Del Plan De Desarrollo Estratégico

Como parte de la responsabilidad política y social de rendición de cuentas de la Corporación Familiar Mi Causa, se reconoce que los procesos de seguimiento y evaluación contribuyen a fortalecer su gestión, en razón a que permiten evidenciar la correspondencia que debe existir entre lo planeado y lo ejecutado por el talento humano. Adicionalmente, permiten a la junta directiva autoevaluarse y adoptar medidas para cumplir con sus compromisos oportunamente.

Para poder llevar a cabo el seguimiento y evaluación, se requiere como condición básica, que el plan de desarrollo esté adecuadamente formulado en términos de coherencia, pertinencia, consistencia y claridad de sus objetivos, estrategias, programas, metas e indicadores, de tal manera que se puedan constatar los avances alcanzados respecto a la situación inicial y la situación futura de la entidad, como lo demuestra la matriz de cierre de brechas.

El plan de acción, el plan operativo anual de inversiones, el banco de proyectos y los demás planes financieros, son instrumentos importantes y esenciales para producir indicadores y generar información de monitoreo y seguimiento.

El seguimiento al Plan de Desarrollo “Afianzando liderazgos 2016 - 2019”, se basará en los indicadores que se formularon y en las metas planteadas. Para lograr esto, se propone formular un plan indicativo en donde además se realice la ponderación de las metas, los programas y los proyectos. El plan de acción será la base del seguimiento, por medio del cual, se podrá discriminar el avance que tiene cada dependencia en la ejecución del plan de desarrollo. Allí, se monitorean los avances físicos, financieros y los productos obtenidos, y se identifican además los avances en el cumplimiento de las metas de resultado y de producto planteadas.

Conclusiones

La prospectiva, parte del hecho que: no solo es factible conocer inteligentemente el futuro, sino que también es posible concebir futuros alternativos, de entre ellos seleccionar el mejor y construirlo estratégicamente. En este sentido, la prospectiva nos enseña que no es necesario sufrir o padecer un futuro, sino que podemos construirlo. (Mojica, 2005). El destino no existe y que los hechos acontecen, no porque tenían que acontecer, sino que se hizo nada para que ocurriera, o al menos, quienes podrían evitarlo no pusieron de su parte lo suficiente para impedir que sucedieran.

El avance del ejercicio prospectivo se constituye en un primer acercamiento a los escenarios futuros de la corporación, ya que el equipo de trabajo considera necesario ahondar más en los ejercicios tendenciales financieros, la formulación de los 27 proyectos estipulados en el despliegue estratégico, la estructuración de las áreas funcionales y el plan de compras, por lo tanto aún no es posible concluir sobre resultados definitivos y se deben seguir realizando las mesas de trabajo en la junta directiva.

Referencias

- Blondel, M. (2008). *http://franciscojojica.com/*. Obtenido de <http://franciscojojica.com/>:
<http://franciscojojica.com/articulos/adalfut.pdf>
- CEPAL. (2009). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de
http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*.
- CREADESS. (2012). Obtenido de CREADESS:
<http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Ecointeligencia*. (10 de 02 de 2013). Obtenido de Ecointeligencia:
<http://www.ecointeligencia.com/2013/02/10-definiciones-sostenibilidad/>
- Forética*. (2005). Obtenido de Forética: <http://foretica.org/index.php/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>
- Godet. (1999). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. . México: Alfaomega S.A.
- Jouvenel H. (1993). *Sobre la práctica prospectiva, Una breve guía metodológica*. Paris.
- Manfred Max-Neef, A. E. (1997). En A. E. Manfred Max-Neef, *Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro* (págs. 29, 30 y 31). Medellín: Proyecto 20 Editores.
- Mojica. (2005). *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Books 1. <http://ideas.repec.org/b/ext/admone/26.html>. Obtenido de Books 1. <http://ideas.repec.org/b/ext/admone/26.html>

Mojica. (2008). *http://franciscomojica.com/*. Obtenido de <http://franciscomojica.com/>:
<http://franciscomojica.com/articulos/adalfut.pdf>

UNAD. (2012). Obtenido de UNAD:

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/208041/Modulo_EXE/leccin_13_enfoque_mixto_
de_la_investigacin.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/208041/Modulo_EXE/leccin_13_enfoque_mixto_de_la_investigacin.html)

Anexos

1. Glosario Conceptual
2. Taller - Razón de Ser
3. Fichas de MIC MAC
4. Ficha de MACTOR
5. Aplicativos de MIC MAC y MACTOR
6. Ejes de Schwartz
7. Despliegue Estratégico