

Plan Prospectivo Gobernación de Antioquia 2030

Celina Fernanda Ruz Estrada, Isabel Cristina González

**Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Auditoría en Salud y
Especialista en Finanzas Públicas**

Director

Darío Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica de Empresas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias Económicas y Contables

Especialización en Finanzas Públicas

2024

Contenido

Introducción	10
1. Plan Prospectivo Gobernación de Antioquia 2030.....	13
1.1 Objetivos	13
1.1.1 Objetivo General.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
1.2 Reseña Histórica del Departamento	13
2. Marco referencial	19
2.1 Plan prospectivo estratégico.....	21
2.2 Proceso de planeación estratégica prospectiva.....	24
2.3 Herramientas de la Planeación prospectiva.....	26
2.3.1 Herramienta “MICMAC”	26
2.3.2 Herramienta “SMIC - Proexpert”	26
2.3.3 Árbol de competencias	26
3. Planeación Estratégica	27
3.1 Misión de la Gobernación de Antioquia	27
3.2 Visión de la Gobernación de Antioquia	28
3.3. Filosofía.....	30
3.3.1 Principios y valores de la Gobernación de Antioquia	31
3.3.2 Principios generales:.....	32
3.3.3 Valores del servicio público:	33

3.4 Competencias esenciales	36
3.5 Matriz de macrosegmentación	37
3.5.1 Objetivos de la macrosegmentación	37
3.6 Postura ética	38
3.7 Árbol de competencias	39
3.8 Evaluación de factores internos y análisis de resultados.....	42
3.9 Listado de variables internas	44
3.10 Descripción de entorno inmediato.....	51
3.10.1 Gobernación de Atlántico.....	51
3.10.2 Gobernación de Cundinamarca	53
3.11 Herramienta PESTEL.....	54
3.12 Evaluación de los factores externos	56
3.13 Matriz interna y externa	58
3.14 Formulación de la estrategia	59
3.14.1 Matriz MPEC.....	60
4. Prospectiva.....	64
4.1 Planteamiento del problema.....	64
4.1.1 Objetivo.....	64
4.1.2 Justificación	64
4.2 Análisis estructural	66
4.3 Software MICMAC.....	68

4.3.1 Matriz	68
4.3.2 Calificación.....	69
4.3.3 Característica de la matriz	69
4.3.4 Plano de influencias directas	72
4.3.5 Plano de influencias indirectas	73
4.4 Plano de desplazamiento	74
4.4.1 Listado de variables estratégicas	75
4.5 Software SMIC.....	76
4.5.1 Expertos	76
4.6 Escenarios probables herramienta SMIC	78
4.6.1 Resultados dados por SMIC	86
4.7 Análisis actores sociales.....	88
4.7.1 Construcción de cuadro interés.....	89
4.7.2 Objetivos conflictivos.....	97
4.7.3 Negociación de los objetivos.....	97
4.8 Construcción de escenario apuesta.....	99
4.8.1 Matriz RICE	99
4.8.2 Matriz IGO	104
4.8.3 Consolidación del árbol de pertinencia	105
Referencias.....	110

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Planeación estratégica vs Prospectiva estratégica</i>	25
Tabla 2 <i>Misión de la Gobernación de Antioquia</i>	27
Tabla 3 <i>Visión de la Gobernación de Antioquia</i>	29
Tabla 4 <i>Matriz sobre la filosofía de la Gobernación de Antioquia</i>	35
Tabla 5 <i>Matriz de competencias esenciales</i>	36
Tabla 6 <i>Matriz de postura ética</i>	39
Tabla 7 <i>Árbol de competencias</i>	39
Tabla 8 <i>Matriz MEFI de la Gobernación de Antioquia</i>	42
Tabla 9 <i>Relación de variables endógenas</i>	44
Tabla 10 <i>Análisis de variables internas</i>	44
Tabla 11 <i>Herramienta PESTEL</i>	54
Tabla 12 <i>Matriz MEFE factores externos</i>	56
Tabla 13 <i>Matriz MPEC</i>	61
Tabla 14 <i>Variables incluidas en el MICMAC</i>	68
Tabla 15 <i>Variables internas y externas calificadas</i>	69
Tabla 16 <i>Influencias directas</i>	72
Tabla 17 <i>Tabla de expertos</i>	77
Tabla 18 <i>Matriz de variable- hipótesis y objetivos</i>	77
Tabla 19 <i>Escenario optimista o deseado</i>	86
Tabla 20 <i>Escenario pesimista</i>	87

Tabla 21 <i>Escenario alternativo</i>	87
Tabla 22 <i>Escenario alternativo</i>	88
Tabla 23 <i>Cuadro de interés</i>	89
Tabla 24 <i>Objetivos asociados</i>	91
Tabla 25 <i>Valoración de actores frente a objetivos</i>	93
Tabla 26 <i>Convergencia entre actores</i>	94
Tabla 27 <i>Posición de actores frente a los objetivos</i>	95
Tabla 28 <i>Convergencia entre los actores</i>	96
Tabla 29 <i>Divergencia entre actores</i>	97
Tabla 30 <i>Objetivos conflictivos</i>	97
Tabla 31 <i>Posición de los actores frente a los objetivos conflictivos</i>	98
Tabla 32 <i>Plan de acción de objetivos conflictivos</i>	98
Tabla 33 <i>Análisis RICE e IGO para el objetivo 1</i>	99
Tabla 34 <i>Análisis RICE e IGO para el objetivo 2</i>	100
Tabla 35 <i>Análisis RICE e IGO para el objetivo 3</i>	101
Tabla 366 <i>Análisis RICE e IGO para el objetivo 4</i>	101
Tabla 377 <i>Análisis RICE e IGO para el objetivo 5</i>	102
Tabla 38 <i>Tabla de valores</i>	104
Tabla 39 <i>Árbol de pertinencias</i>	105

Lista de figuras

Figura 1 <i>Antigua sede Gobernación de Antioquia</i>	17
Figura 2 <i>Sede actual de la Gobernación de Antioquia</i>	18
Figura 3 <i>Matriz de macrosegmentación</i>	38
Figura 4 <i>Relación matriz MEFE y MEFI</i>	58
Figura 5 <i>Mapa de influencias directas</i>	73
Figura 6 <i>Mapa de influencias Indirectas</i>	74
Figura 7 <i>Mapa de desplazamiento</i>	75
Figura 8 <i>Histograma probabilidad de los escenarios de grupo Gobernación</i>	79
Figura 9 <i>Histograma experto Cristian</i>	81
Figura 10 <i>Histograma Katherine</i>	82
Figura 11 <i>Histograma Luz Mery</i>	83
Figura 12 <i>Histograma Celina</i>	84
Figura 13 <i>Histograma Isabel</i>	85
Figura 14 <i>Matriz IGO</i>	104
Figura 15 <i>Matriz IGO</i>	105

Resumen

En este trabajo se desarrolla un plan prospectivo estratégico para la Gobernación de Antioquia que pretende plantear estrategias útiles a través del análisis de variables internas como son las fortalezas y debilidades que posee y las variables externas como son las oportunidades y amenazas, logrando proponer estrategias que lleven a la Gobernación de Antioquia a ser una entidad líder en el país. Para el mismo se consultaron diversas fuentes, sobre todo los documentos públicos e información que reposa en los diferentes medios de comunicación de la Gobernación de Antioquia, también se apoyó en documentos como el plan de desarrollo departamental, el plan de gobierno de la administración y otros archivos internos de la entidad que ayudaron a contribuir con los datos.

Iniciamos con un diagnóstico para identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del ente gubernamental, de las que se obtienen resultados para crear estrategias que ayuden a la mejora continua del departamento de Antioquia.

Como contribución a la entidad con este trabajo pretendemos proyectar un plan prospectivo al 2030.

Palabras clave: Planeación, objetivos, escenarios, estrategia, políticas, desarrollo.

Abstract

In this work, a strategic prospective plan is developed for the Government of Antioquia that aims to propose useful strategies through the analysis of internal variables such as the strengths and weaknesses it has and external variables such as opportunities and threats, managing to propose strategies that lead the government of Antioquia to be a leading entity in the country. For this purpose, sources were consulted, especially public documents and information that rests in the different media of the government of Antioquia, it was also supported by documents such as the departmental development plan, the government plan of the administration and other internal files of the entity that helped to contribute with the data.

We start with a diagnosis to identify the weakness, strengths, opportunities and threats of the government entity, from which results are obtained to create strategies that help the continuous improvement of the department of Antioquia.

As a contribution to the entity, with this work we intend to project a prospective plan to 2030.

Keywords: Planning, objectives, scenarios, strategy, policies, development.

Introducción

Las entidades públicas se han destacado por utilizar métodos y estrategias para atender las necesidades de sus territorios o comunidades, que al final es la esencia de su existencia.

Para este trabajo decidimos enfocarnos en la Gobernación de Antioquia, ya que, este ente gubernamental ha desarrollado estrategias a largo y a corto plazo, implementando los sistemas estratégicos desde su entidad pública que le han permitido fortalecerse como una de las más grandes gobernaciones del país. Se trata de realizar una planeación estratégica como modelo de gestión para la definición de objetivos y metas de entidades públicas como la Gobernación de Antioquia, orientadas al cumplimiento de los Planes de Desarrollo Nacional, Regional y Local, haciendo uso de indicadores de gestión que puedan realizar seguimiento y evaluación sobre el logro de estos.

Este trabajo tiene como objetivo Diseñar un plan prospectivo para la Gobernación de Antioquia al año 2030, iniciando desde el estado actual de la gobernación, tomando como referencia la formulación de la misión, visión, valores éticos, filosofía y objetivos, se realizará una proyección al año 2030 con la cual se logre orientar el desarrollo integral del territorio antioqueño en el corto, mediano y largo plazo, mediante la formulación, ejecución y seguimiento de los instrumentos de planificación estratégica articulados con la planeación institucional, con el propósito de contribuir al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización, en condiciones de eficiencia, eficacia, efectividad y colaboración armónica en el marco del Conglomerado Público para mejorar la calidad vida de la población que es el objetivo de la Gobernación de Antioquia.

Se trabaja por tener una entidad fortalecida para tener una relación eficiente entre el Estado y el ciudadano, para ello se acelerará la digitalización de trámites y la masificación de servicios ciudadanos digitales. Se considerarán los desafíos y oportunidades de la evolución tecnológica, social e institucional de la identidad digital, para crear confianza y una interacción fiable, eficiente y segura entre el Estado y los habitantes del territorio. Se impulsará la modernización de la entidad, a través de incentivos para el uso de datos y la adopción de herramientas y tecnologías digitales, así como la implementación de pilotos de compra pública innovadora. Una entidad líder en desarrollo de infraestructura y líder en suplir las necesidades básicas de los antioqueños, que cada individuo que habita en el territorio tenga calidad de vida.

Para diseñar el plan prospectivo y dentro de lo encontrado en los autores consultados, se visualiza la necesidad de un análisis interno y externo de la entidad, para ello se utilizan instrumentos como el árbol de competencias, análisis de factores internos y variables ligados al diario de los funcionarios de la Gobernación de Antioquia. Se realiza un análisis del sector y del entorno mediante herramientas como la matriz PESTEL, los factores externos se analizan con la matriz (MEFE), matriz interna – externa, la matriz de planeación cuantitativa MPEC y mediante el software MIC MAC y SMIC, matriz de importancia, gobernabilidad, así como las acciones respectivas que conllevan al mejoramiento de la Gobernación de Antioquia.

Motivados a esto se realiza el diagnóstico de la gobernación de Antioquia, para analizar las variables para establecer metas y avanzar en la iniciativa de esta entidad pública. Concluido el trabajo llevaremos unas conclusiones y recomendación a la entidad, ya que se ha conocido

estrategias, pero no como un plan prospectivo con esta metodología donde se logra optimizar los recursos con los que cuenta la gobernación de Antioquia como lo es el recurso humano y físico.

1. Plan Prospectivo Gobernación de Antioquia 2030

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Diseñar un plan prospectivo para la Gobernación de Antioquia al año 2030.

1.1.2 Objetivos específicos

Reconocer la razón de ser y la filosofía de la Gobernación De Antioquia.

Analizar el sistema a nivel interno y externo sobre el cual se identifican factores que afectan el desarrollo de la Gobernación de Antioquia.

Identificar la postura estratégica sobre la cual se desarrolla la Gobernación de Antioquia.

Plantear el reto estratégico bajo el cual se construirá el direccionamiento de la Gobernación de Antioquia.

Reconocer las variables estratégicas que afectan el futuro del sistema en la Gobernación de Antioquia.

Reconocer los diferentes actores sociales que tienen algún interés en el sistema y así como sus conflictos y el grado de poder.

Construir el escenario apuesta que servirá como ruta estratégica para la ejecución de las iniciativas en el horizonte de tiempo preestablecido.

1.2 Reseña Histórica del Departamento

El departamento de Antioquia se encuentra localizado en la esquina nordeste del país, donde limita con el mar Caribe y el departamento de Córdoba por el norte, al occidente con el

departamento del Chocó, al sur con los departamentos de Risaralda y Caldas y al occidente con los departamentos de Santander, Bolívar y Boyacá. Cuenta con una extensión de 63.612 Km², distribuidos en 9 subregiones y 125 municipios, de los cuales, Medellín su capital, Bello, La Estrella, Itagüí, Envigado, Turbo, Apartadó, Sabaneta y Rionegro son entidades certificadas.

En 1541 Jorge Robledo, parte desde Cali al territorio antioqueño, el 24 de agosto del mismo año, Jerónimo Luis Tejelo descubrió el Valle de Aburrá, en ese momento se llamó Valle de San Bartolomé. Continuando con el viaje hacia el Occidente, Jorge Robledo funda la Ciudad de Antioquia el 4 de diciembre de 1541.

El departamento de Antioquia comienza su vida como entidad territorial, cuando se ordena su separación de la Gobernación de Popayán y se crea la de Entre dos Ríos (Río Magdalena y Cauca) el 30 de noviembre de 1569, con el nombre de Provincia de Antioquia, en cabeza de Don Andrés Valdivia como Gobernador. El 30 de octubre de 1584 por medio de una Real Cédula, el Rey Felipe II amplió el territorio, incluyendo la Ciudad de Antioquia, que para la fecha pertenece a la jurisdicción de Popayán, hasta el Río Atrato e incluyendo la culata del Golfo de Urabá. Para ese entonces el Gobernador era Don Gaspar de Rodas. Más adelante el 4 de julio de 1756 y por virtud de un decreto del Virrey Solís, todo el territorio de lo que comprendía entonces Marinilla que había pertenecido al gobierno de Mariquita, pasó a incorporarse a la Provincia de Antioquia, por lo cual en esta fecha vino a tener la Provincia su mayor extensión territorial.

Por los hechos del 20 de julio de 1810, del 30 de agosto al 7 de septiembre de ese año se reunieron en Santa Fe de Antioquia representantes de los cabildos de Medellín, Rionegro y Marinilla, para crear una junta provincial que asumiera la autoridad en Antioquia. Dicha junta, y

por medio de la Constitución Provisional de 1811 asume el nombre de Estado Soberano, unido a las demás provincias del Nuevo Reino de Granada, en forma federativa. Ese mismo año se instaló la primera Asamblea Constituyente, que el 21 de marzo de 1812 aprobó la Constitución del Estado de Antioquia. Así quedó Antioquia como una de las provincias unidas de la Nueva Granada.

La Provincia toma el nombre de Estado Soberano, según su primera Constitución, que se denominó Constitución del Estado de Antioquia (Archivo Histórico de Antioquia, 1811), se señala como término de duración de 1810 a 1819, porque Establecida la República de Colombia por el Congreso de Angostura (1819), el Estado de Antioquia perdió su soberanía, ya que entró a formar parte de un Gobierno Central. El 11 de agosto de 1813, Don Juan del Corral, quien había sido elegido dictador de la Provincia de Antioquia, proclama la Independencia absoluta de Antioquia, el acto de independencia en uno de sus apartes reza de la siguiente forma:

"El Estado de Antioquia no reconoce a su Rey Fernando VII, ni a toda autoridad que no emane directamente del pueblo o de sus representantes, rompiendo enteramente la Unión política de dependencia con la Metrópolis, quedando separado por siempre de la Corona y del Gobierno de España."

El 17 de abril de 1826 se trasladó la sede de la Gobernación de Santa Fe de Antioquia a la ciudad de Medellín y, desde ese momento, se comenzó a pensar en la necesidad de construir una sede que alojara el poder administrativo de la región. Una vieja casona de tapia ubicada en el cruce de la carrera Bolívar con la calle Boyacá, y que contaba con dos plantas, siete balcones y 16 oficinas ejerció esta función hasta la segunda década del siglo XX. Sin embargo, su mal estado y

su estructura de más de 100 años no solo demandaba muchos cuidados, sino que evidenciaba la urgencia de encontrar unas mejores instalaciones.

La Ley del 14 de abril de 1855 restableció la antigua Provincia de Antioquia, compuesta de las Provincias de Antioquia, Medellín y Córdoba, dándole por capital la ciudad de Medellín. El artículo 6º, último de la ley, dispone que la nueva Provincia de Antioquia tenía derecho a las tierras baldías que, conforme a las leyes vigentes, correspondían a las provincias que la formaban.

La Ley 11 de junio de 1856 creó el Estado de Antioquia compuesto de la Provincia de ese mismo nombre, como condición principal se establece que el Estado dependería de la Nueva Granada en estos asuntos: todo lo relativo a relaciones exteriores, organización y servicio del Ejército permanente y de la Marina de Guerra, crédito nacional, naturalización de extranjeros, rentas y gastos nacionales, el uso del pabellón y escudo de armas de la República, lo relativo a las tierras baldías que se reservaba la Nación, pesos, pesas y medidas oficiales.

En el período comprendido entre 1856 y 1885, Antioquia floreció social y económicamente. La población antioqueña tuvo un alto crecimiento y un nivel educativo muy desarrollado, asociado a la inversión y explotación minera, a los procesos de colonización, a una distribución de la población más amplia que en otras regiones del país, al grado de movilidad social, al intercambio comercial y al alto ingreso por exportaciones, dieron como resultado la consolidación del proceso económico y social, que a finales del siglo XIX hicieron florecer la industria, facilitando el ascenso al poder de los políticos antioqueños a los poderes nacionales.

Figura 1 *Antigua sede Gobernación de Antioquia*

La primera sede de la Gobernación en Medellín fue en el Palacio ubicado en el corazón de la ciudad, donde ahora funciona el Palacio de la Cultura de Antioquia, cerca al Parque Berrío, a la Basílica de la Candelaria y al Metro de Medellín. En este sector se levantó un edificio que, por su estructura, historia e importancia, llama la atención de propios y visitantes. Sus pasillos, salones y recintos fueron testigos de los acontecimientos más importantes del departamento y conservan, aún en la actualidad, las huellas y el legado de las grandes hazañas realizadas por los hombres de Antioquia; por catedráticos, políticos, artistas y gestores que dictaron los rumbos y sentaron los precedentes de progreso para la región.

En 1972, se expide la ordenanza 59 que dispone la construcción del Centro Administrativo la Alpujarra y el 13 de julio de 1983 se comienza con la construcción del Centro Departamental, el cual se inauguró en septiembre de 1987.

Figura 2 *Sede actual de la Gobernación de Antioquia*

La Gobernación de Antioquia, el Gobierno Departamental de Antioquia, es el órgano constitucional que encabeza el del poder ejecutivo de Antioquia y dirige la Administración general. Según la Constitución Colombiana de 1991, sus funciones son dirigir la política interior y exterior, la administración civil y militar y la defensa del Estado; así como de ejercer la función ejecutiva y la potestad reglamentaria de acuerdo con la Constitución y las leyes. Está en la ciudad de Medellín, Antioquia.

El Gobierno Departamental de Antioquia, es entonces, el órgano constitucional que encabeza el poder ejecutivo del Departamento de Antioquia y se encarga de la Administración de los recursos y de dar directrices en materia de orden departamental para que mejorar la convivencia en el territorio. De conformidad con el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, la Ley 489 de 1998, la Ley 909 de 2004, la Ley 617 de 2000 y el Decreto Ley 1222 de 1986, la función administrativa se desarrollará atendiendo los principios constitucionales y legales, en particular los de buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficiencia, eficacia, participación, publicidad, responsabilidad, transparencia, concurrencia, coordinación, subsidiariedad y complementariedad.

En la Constitución Política, se impuso la función de dirigir la política interior y exterior, la administración civil y militar y la defensa del Estado; y ejercer la función ejecutiva y la potestad reglamentaria según la Constitución y las leyes. Las autoridades departamentales deberán coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado y los derechos constitucionales.

2. Marco referencial

Realizaremos un análisis prospectivo a la Gobernación de Antioquia identificando su situación actual, identificando cada una de sus debilidades y fortalezas y así realizar las recomendaciones necesarias para tener un punto a favor en este trabajo, es por ello por lo que en este capítulo nos encargaremos de estudiar y plasmar aquí los conceptos básicos e importantes para la entidad pública en la cual trabajaremos.

Partiendo de la definición de conceptos como administración, que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando recursos económicos, humanos, materiales y técnicos mediante herramientas y técnicas sistematizadas (Mera, 2012). La estrategia, que Stoner J., la define como "Proceso de administración que conlleva a que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.", y la planeación vista como elemento de la administración que determina: "qué se va a hacer, cómo, dónde, quién, con quiénes, con qué y cuándo se va a hacer". Se podría decir que la planeación estratégica consiste en fijar objetivos y metas, y las acciones que habrán de seguirse para lograrlos. Con la planeación, se busca establecer políticas y

procedimientos que orienten mejor el curso de la entidad, la secuencia de las operaciones, los tiempos y los recursos necesarios que conlleven al cumplimiento de la misión de la entidad.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de estrategias, para alcanzar dichos objetivos. Esta planeación permite apoyar la toma de decisiones de las entidades direccionando estratégicamente el quehacer actual y al camino futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios proveen. A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. En la planeación estratégica se plasma el desarrollo y puesta en marcha de planes operativos de las entidades, su plan de desarrollo, el plan de gobierno, para alcanzar objetivos y metas planteadas.

Para las entidades de hoy es fundamental implementar sistemas de creación de valor ya que este sistema es el eslabón que une los objetivos de la entidad con los usuarios y los servidores. Cuando los servidores se involucran en el direccionamiento estratégico, se diseñan los procesos y se toman decisiones que conducen al aumento de valor de la entidad. Por ello se dice la administración basada en el valor, más que un nuevo enfoque gerencial o una moda, es la última fase de una tendencia que se gestó hace varios años y que ayuda a los directivos a fomentar en las entidades la Cultura de la Creación de Valor.

Es necesario involucrar el término prospectivo, que hace parte del objeto de este trabajo, al diseñar un plan prospectivo, elaboramos una planeación estratégica que tendrá resultados en el plazo para el cual se planea. Esta prospectiva estratégica permite proyectar situaciones a mediano y largo plazo, para crear una situación futura mejor. Para lograrlo se consideran todos los factores internos y externos que ayuden a tomar las mejores decisiones. Esto facilita poder anticiparse a las posibles amenazas que puede enfrentar la entidad y lograr obtener mayores beneficios sociales y económicos. La prospectiva estratégica puede proyectar el futuro mediante el uso de posibles escenarios que se podrían presentar. De acuerdo con cada escenario se diseñan las estrategias pertinentes para enfrentarlos. Este proceso se puede aplicar para anticiparse al futuro de cualquier entidad. Tal como lo explica Michel Godet en la Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica: “Confundir los escenarios de la prospectiva con la elección de las opciones estratégicas equivaldría a que tampoco serían los mismos actores internos los que estarían en primera línea. La fase de anticipación a las mutaciones debe ser colectiva y debería englobar al mayor número de personas. Las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y, llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas” (Godet & Durance, 2011).

2.1 Plan prospectivo estratégico

La prospectiva “es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones

que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas” (Godet, 2015). Según Jiménez (2012), la prospectiva se encuentra en fase expansiva, desarrollándose teórica y profesionalmente, provocando que una gran diversidad de maneras de entender y practicarla conviva en su seno.

Tratándose de una herramienta que nos facilita la parametrización de las estrategias logrando la visión del ente público o privado sea a corto o largo plazo todo con el fin de impactar socialmente a la entidad u a la comunidad que se beneficie de la misma. Es de suma importancia no dejar de lado las posibles amenazas y así poder trabajar en ellas.

Un escenario es la descripción de una situación futura y la secuencia de eventos que permite avanzar hacia ella. Este método permite transitar desde la situación actual hasta una situación futura, deseable y posible, describiendo coherentemente dicho tránsito (Avendaño, 2011). De igual manera, Forigua (2018) afirma que un escenario se puede presentar como una imagen que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir: esto, algunas veces, involucra la precisión de los estados previos recorridos desde el presente hasta el horizonte de tiempo elegido. Se entiende que se contempla la posibilidad de que ocurra o no situaciones y es ahí donde la entidad debe estar preparada para dichas situaciones.

Etzel (2000) afirma que la naturaleza de la planeación consiste en el hecho de que “si no sabe a dónde se dirige, cualquier camino lo llevara allí esto quiere decir que toda organización necesita de planes generales y específicos para lograr su éxito” (p. 75). Sin lugar a duda, Staton et al., (1998), sigue exponiendo que: Los directivos deben decidir que desean lograr como organización y luego trazar un plan prospectivo para obtener resultados. De ahí que se tiene un plan global, cada división deberá determinar sus planes y se deberá considerar la función de

marketing en dichos planes (p. 75). Mostrándonos que no es suficiente la estrategia si no hay apropiación desde los directivos, y que las metas sean muy objetivas y concretas.

Pero para Baena (2015), el término planeación prospectiva estratégica no es una fusión como tal; en él, planeación es el sustantivo, y prospectiva y estratégica resultan ser adjetivos calificativos (el tipo de planeación de que se trata). Así, según Kotler (2016), el plan es un instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia. Además, consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, como organizar, instrumentar y controlar los esfuerzos.

Los autores y sus aportes ante el plan prospectivo en entidades u empresas consisten en denotar que la herramienta es fundamental para conocer las necesidades de quienes se beneficien y para la entidad para cumplir con su misión.

Para diseñar el plan prospectivo y dentro de lo encontrado en los autores consultados, se visualiza la necesidad de un análisis interno y externo de la entidad, para ello se utilizan instrumentos como el árbol de competencias, análisis de factores internos y variables ligados al diario de los funcionarios de la Gobernación de Antioquia. Se realiza un análisis del sector y del entorno mediante herramientas como la matriz PESTEL y evalúan factores externos mediante la matriz (MEFE), matriz interna – externa, la matriz de planeación cuantitativa MPEC y la utilización de software MIC MAC y SMIC, que muestran la situación en que se encuentra la Gobernación de Antioquia.

2.2 Proceso de planeación estratégica prospectiva

La planeación prospectiva estratégica busca que las entidades sean competitivas, aumenten su productividad para lograr su eficacia, considerando que es una herramienta de suma importancia en el campo de gerencia, empresarial y organizacional.

Autores como Lucien Poirier (1987) e Igor Ansoff (1989), dan a entender que la noción de estrategia conlleva a lo que ocurrirá en una entidad u organización sobre todo aquello que lo rodea poniendo esto en tela de reflexión sobre esas acciones. Poirier habla de su "Estrategia prospectiva" las dos posturas parecen diferentes, pero no lo son. Sin embargo, autores como Roubelat (1996) afirma que unas prospectivas son estrategias y otras con diferentes ocasiones no lo son.

Según Alfred Chandler definió que la estrategia empresarial, en su obra *Strategy and structure* (1962), basado en sus cuatro industrias estadounidenses, a principios del siglo XX, Chandler definiendo la estrategia como elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Kenneth Andrews, colega de Chandler, ofrece un aporte casi similar "La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicara, así como el tipo de empresa que es o será".

Por otra parte, Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambie si es

necesario, entendiéndose esto como si dejara recaer estas decisiones al gerente o jefe de dicha entidad.

La prospectiva según Berger (1964), siendo uno de los principales fundadores de la disciplina las define como “La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo e influir en el” por lo tanto Godet (1990) argumenta que “depende solamente del hombre”. entendiéndose las posturas antes vistas el hombre tiene la responsabilidad de construir un mejor futuro, todo basado en sus decisiones en el momento oportuno.

Godet (1993) Aporta que la prospectiva analiza las posibles evoluciones en la entidad o en su entorno en un tiempo determinado, entendido esto es por lo que este autor aporta un valor importante al entorno para así visibilizar las mejores decisiones para un futuro mejor posible de la entidad y sus beneficiarios, dando así mayor importancia a la herramienta de construcción social.

Siendo así la mayor concentración de la prospectiva es el ¿qué puede ocurrir en una entidad? Pero de este mismo modo se puede convertir en estrategia cuando la misma entidad se pregunta ¿qué puedo hacer? Esas dos preguntas responden la interrelación entre prospectiva y estrategia.

Tabla 1 *Planeación estratégica vs Prospectiva estratégica*

Planeación estratégica	Prospectiva estratégica
Estudia el presente y el pasado de la organización.	Estudia el futuro para así poner en marcha la estrategia que los lleve a influir en el.
Analiza sus capacidades y hasta dónde puede llegar como entidad, reconociendo de igual manera sus debilidades.	Realiza la identificación de dificultades reflexionando sobre ello para direccionar las acciones, y así poder prepararse para la

situación de cambio a la cual enfrentaran como entidad.

2.3 Herramientas de la Planeación prospectiva

En este trabajo se manejarán herramientas de análisis de la prospectiva propuesta y software especializados:

2.3.1 Herramienta “MICMAC”

El método MicMac “matriz de impacto cruzado y multiplicación aplicada para una clasificación” herramienta diseñada por Godet, Siendo ella la facilitadora de las ideas. Su objetivo es posibilitar la descripción de un sistema, desde el diligenciamiento de una matriz; ubicado de manera vertical todo el grado de influencia y horizontal el grado de dependencia.

2.3.2 Herramienta “SMIC - Proexpert”

El sistema de matriz de impacto cruzado (SMIC) método usado en el estudio prospectivo estratégico, de igual manera desarrollado por Godet, con el fin de priorizar los escenarios futuros.

Mojica (2005), “independientemente de la tendencia y la casualidad, los eventos (variables estratégicas) que da forma a los escenarios pueden suceder o no, por lo cual se agrupan en dos categorías”

Ocurrencia del evento, que señala con el número 1.

No ocurrencia del evento, que señala con el número 0.

2.3.3 Árbol de competencias

Metodología desarrollada por empresas japonesas para analizar de manera metafórica, donde se puede evidenciar la empresa desde sus tres elementos:

- * las raíces (competencias técnicas, el know how)
- * El tronco (capacidad de producción)
- * las ramas (líneas de producción)

Propone (Tobón), ir más allá de los japoneses e incluir una línea más como lo serían los frutos, a lo que él hace referencia que serían los resultados obtenidos por la entidad.

3. Planeación Estratégica

Con la planeación estratégica, vista como elemento de la administración, se busca determinar el camino a seguir en el Departamento de Antioquia, al analizar la misión y visión actual de la Gobernación, se establece si los objetivos ya establecidos por la entidad requieren de alguna modificación y si los procesos actuales se encaminan a cumplirla o requieren ajustes.

3.1 Misión de la Gobernación de Antioquia

Promover el desarrollo equitativo, competitivo, multicultural, sostenible y en paz, mediante un ejercicio de planeación participativa a través del Modelo de Gerencia Pública, el buen gobierno y en alianza con los diferentes actores, para garantizar el bienestar de los habitantes del territorio antioqueño (Gobernación de Antioquia, 2024).

Tabla 2 *Misión de la Gobernación de Antioquia*

¿Qué necesidad satisface?	El ente gubernamental garantiza el bienestar de los habitantes del territorio antioqueño
----------------------------------	--

¿Cómo se satisfacen las necesidades	Mediante un ejercicio de planeación participativa a través del modelo de gerencia pública
¿A quién satisfacen las necesidades?	Los habitantes de territorio antioqueño
¿En dónde satisfacen las necesidades?	En el territorio antioqueño. Promoviendo el desarrollo equitativo, competitivo, multicultural, sostenible y en paz.

Análisis: En este punto hacemos un análisis de la Misión de la Gobernación de Antioquia para diagnosticar su realidad y realizar una prospección de esta; se observa que su misión responde a las preguntas citadas, promoviendo de manera evidente el desarrollo equitativo, competitivo, multicultural y sostenible para los habitantes de su territorio. Es una misión clara, concordante con los objetivos de la entidad y diferenciadora. Sirve de guía a la entidad orientando su gestión al cumplimiento de los planes de desarrollo y encaminando sus esfuerzos a un trabajo conjunto que garantice el bienestar de todos los habitantes del territorio antioqueño.

Esta misión se denota que se creó bajo el modelo de Gerencia Pública, un conjunto de buenas prácticas que articulan el direccionamiento Estratégico y los organismos centralizados y descentralizados de la Gobernación de Antioquia, para capturar sinergias y mejorar el impacto en el territorio y este impacto positivo es la razón de ser de la Gobernación.

Además, al descomponer la misión respondemos a los interrogantes que se deben plantear al momento de construir la misión de una entidad y son las siguientes:

¿Qué hacer? Promover el desarrollo equitativo, competitivo, multicultural, sostenible y en paz.

¿Para qué? para garantizar el bienestar de los habitantes del territorio antioqueño.

3.2 Visión de la Gobernación de Antioquia

Para el 2040 la Gobernación de Antioquia seguirá siendo líder en los procesos de planeación prospectiva, donde las comunidades, a través del diálogo y la participación, son las

protagonistas de su presente y su futuro para hacer de Antioquia el corazón verde de América (Gobernación de Antioquia, 2024).

Tabla 3 *Visión de la Gobernación de Antioquia*

¿Como se imagina la entidad en el futuro?	Para el 2030 la gobernación de Antioquia seguirá siendo líder en los procesos de planeación prospectiva.
¿En cuales campos de acción les gustaría incursionar?	En el Gobierno Digital que facilite y amplíe el acceso de las comunidades a los servicios que ofrece la entidad
¿En cuales campos de acción no debiera continuar?	No aplica
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Como aliados de las comunidades, a través del diálogo y la participación, sean las protagonistas de su presente y su futuro para hacer de Antioquia el corazón verde de América.
¿Cómo queremos que nos vea talento humano	Como líderes que trabajan por el desarrollo y progreso del territorio, comprometidos con el servicio a las subregiones.

Análisis: Para el cumplimiento de esta visión, la Gobernación de Antioquia trabaja por tener una entidad fortalecida en Gobierno Digital que ayude a tener una relación eficiente entre el Estado y el ciudadano, para ello, se acelerará la digitalización de trámites y la masificación de servicios ciudadanos digitales, se consideran los desafíos y oportunidades de la evolución tecnológica, social e institucional de la identidad digital, para crear confianza y una interacción fiable, eficiente y segura entre el Estado y los habitantes del territorio.

Se impulsa la modernización de las entidades a través de incentivos para el uso de datos y la adopción de herramientas y tecnologías digitales, así como la implementación de pilotos de compra pública innovadora. Una entidad líder en desarrollo de infraestructura y líder en la erradicación de las necesidades básicas de los antioqueños, que cada individuo que habita en el territorio tenga calidad de vida.

Actualmente se está trabajando en el desarrollo de instrumentos como el código de buen gobierno y políticas de propiedad y se están implementando estrategias de comunicación, cambio,

cultura y relacionamiento del conglomerado realizando seguimiento y evaluación del modelo de Gerencia Pública, base de la misión y la visión de la Gobernación de Antioquia. Además, se trabaja en construir en conjunto con los antioqueños un plan estratégico territorial para el desarrollo del Departamento, con fundamento en la participación ciudadana, asociación de actores del desarrollo y generación de conocimiento colectivo y por supuesto, proyectos, programas e indicadores de largo plazo. Es una oportunidad para que Antioquia ponga la vida en el centro de todo, una Antioquia equitativa, con identidad, sostenible y regenerativa, competitiva, y con buena gobernabilidad.

3.3. Filosofía

En el ejercicio de la gestión pública existen varios principios fundamentales para una correcta administración pública, pero se hace referencia a tres que se consideran pilares de la gestión pública por la importancia y prevalencia sobre los demás, como los principios de eficiencia, eficacia y transparencia, representando y garantizando de una imagen de estado colombiano legítimo y creíble fortaleciendo así la estructura administrativa y permitiendo que los ciudadanos se perciban mejor sobre el estado y su gobierno.

La gestión pública es sumamente importante ya que mediante esta el estado garantiza a los ciudadanos una sociedad más equitativa, justa y con una mejor calidad de vida y oportunidades, generando un correcto manejo de los recursos públicos en lo que se refiere a su debida planificación, organización y transformación con el fin de suministrar y distribuir bienes y servicios públicos tangibles e intangibles de manera efectiva, eficiente y transparente creando un impacto positivo en la sociedad. Hay un proceso denominado participación ciudadana que permite

velar por intereses generales como la salud, la educación, la vivienda, etc., mediante el control social permitiendo vigilar y controlar la gestión pública y la prestación de los servicios prestados por el estado y/o por particulares para verificar que el estado esté realizando una buena gestión para la sociedad. Lo anterior permite ser depositario de confianza en el gobierno, ya que una buena gestión lleva a un desempeño eficiente y transparente en los procesos y en la gestión de las políticas públicas, generando excelentes resultados facilitando la relación entre el pueblo y el estado. Los servidores públicos son responsables de la gestión ósea quienes encaminan las labores, según las leyes y normas para brindar bienestar a la comunidad mediante los recursos públicos a través del gobierno.

En el Departamento de Antioquia, la integridad se ve reflejada en la inclusión, en los diferentes instrumentos de planeación y direccionamiento, de acciones encaminadas a institucionalizar y fortalecer la transparencia, la participación de los ciudadanos en la gestión, la escogencia por mérito y la cualificación de sus servidores. Los servidores públicos: eje fundamental de las entidades; el fortalecimiento de la integridad debe implementarse en el marco de las acciones cotidianas de su labor, así como en su ingreso y permanencia en el servicio. Los ciudadanos: quienes, en el marco de una gestión más abierta e incluyente, deben asumir un papel de corresponsabilidad y participación en la gestión pública. La integración de estos actores son el reflejo de una entidad transparente, eficiente, abierta y que rinden cuentas.

3.3.1 Principios y valores de la Gobernación de Antioquia

Se trabaja por una Antioquia movilizadora de la transformación hacia la vida y la equidad, incluyente para todos sus habitantes, integrada territorialmente, próspera y en articulación con las dinámicas globales y digitales; democrática, legal y en equilibrio con el ambiente. Un departamento para las actuales y futuras generaciones; un departamento para la vida.

3.3.2 Principios generales:

Verdad: Siempre hablamos con la verdad, las personas la merecen. Rechazamos la mentira y todas las prácticas relacionadas con ella. Nunca ha sido nuestra forma de actuar. Siempre ponemos la cara.

Diversidad: Antioquia es un mosaico de ideas, colores, energías, culturas, talentos. La diversidad es un valor fundamental de nuestro tiempo.

Identidad: Somos una cultura estrechamente vinculada a intercambios y diálogos dentro y fuera de cada territorio. Construimos colectivamente el futuro en un ambiente de tolerancia y respeto por toda idea y forma de pensar.

Participación: Siempre hay que actuar con los demás. Reconocemos el valor de sumar y multiplicar, sin exclusiones, para construir una sociedad justa y solidaria. Y lo hacemos desde la palabra y la acción con el Otro. Somos la suma de nuestras conversaciones.

Integridad: La integridad supera la noción de buen gobierno para convertirse en la base de la cultura de la legalidad. Por eso somos un libro abierto. Nos comportamos igual en público y en privado. Honramos la palabra. Defendemos la transparencia y luchamos contra la corrupción.

Solidaridad: Reconocernos en el otro nos permite superar la indiferencia y entender que cada pequeño acto de amor hacia los demás puede transformar el mundo.

Compromiso: Diligencia: Cumplimos con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas, de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

Honestidad: Actuamos siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo nuestros deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

Alegría: Es la fuerza que movilizará las mentes y corazones de nuestra sociedad. Nuestro amor por Antioquia es infinito y queremos contagiar con buena energía, resiliencia y esperanza.

Innovación: Nuestro reto es la creación, pero además la capacidad de transformar lo que tenemos. Daremos lo mejor de cada uno de nosotros y de nuestra inteligencia. Disrupción, creatividad, imaginación, cocreación son nuestro sello.

3.3.3 Valores del servicio público:

Para el cumplimiento de su misión, la administración del Departamento de Antioquia, a través de sus servidores, aplicará de los siguientes valores:

Respeto: Todas las personas tenemos la misma dignidad. Todas las personas merecemos el mismo respeto. Por eso aquí no habrá privilegios. Habrá oportunidades. Reconocemos, valoramos y tratamos de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Compromiso: Somos conscientes de la importancia del rol del servidor público y estamos en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que nos relacionamos en las labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

Diligencia: Cumpló con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para optimizar el uso de los recursos del Estado. Uso responsablemente los recursos públicos para cumplir con mis obligaciones. Lo público es de todos y no se desperdicia. Cumpló con los tiempos estipulados para el logro de cada obligación laboral. El tiempo de todos es oro. No se valen cosas a medias. Siempre soy proactivo comunicando a tiempo propuestas para mejorar continuamente mi labor y la de mis compañeros.

Justicia: Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación. Tomo decisiones informadas y objetivas basadas en evidencias y datos confiables. Reconozco y protejo los derechos de cada persona de acuerdo con sus necesidades y condiciones. Antes de tomar una decisión, establezco mecanismos de diálogo y concertación con todas las partes involucradas.

Vida: Se promueve una Antioquia garante de la vida, justa e incluyente, que convive pacífica y legalmente; a partir de estrategias dirigidas a la seguridad y la convivencia, la cohesión ciudadana, el respeto y protección de los derechos humanos, la No-violencia y la reconciliación. Fomento la protección y el respeto por los derechos humanos, asegurando la sostenibilidad del medio ambiente y potenciando las distintas expresiones artísticas y culturales.

Unidad: Aprovechar los capitales tangibles e intangibles del departamento; desde un modelo de gobernanza multisectorial, participativa y transparente, para alcanzar mayores niveles

de bienestar, equidad y sostenibilidad. Sobre la base de un buen gobierno, honesto, comprometido, eficiente y acompañado de las acciones necesarias para fomentar y fortalecer una ciudadanía activa, solidaria, corresponsable y participativa. Donde se construya y se materialice una visión de futuro compartida para alcanzar la transformación y la integración regional y nacional. Sumamos, no dividimos. Reconocemos lo mejor de cada persona. Es la capacidad de encontrarnos en la diferencia, la que nos permite avanzar como sociedad. Unidos podemos hacer más, unidos podemos ser más.

Honestidad: Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, favoreciendo siempre el interés general. Siempre digo la verdad, incluso cuando cometo errores, porque es humano cometerlos, pero no es correcto esconderlos. Cuando tengo dudas respecto a la aplicación de mis deberes busco orientación en las instancias pertinentes al interior de mi entidad. Se vale no saberlo todo, y también se vale pedir ayuda. Facilito el acceso a la información pública completa, veraz, oportuna y comprensible a través de los medios destinados para ello. Denuncio las faltas, delitos o violaciones de derechos de los que tengo conocimiento en el ejercicio de mi cargo. Apoyo y promuevo los espacios de participación para que los ciudadanos hagan parte de la toma de decisiones que los afecten relacionadas con mi cargo o labor.

Tabla 4 *Matriz sobre la filosofía de la Gobernación de Antioquia*

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy?	Principios pilares de la gobernación de Antioquia: honestidad, respeto, diligencia, compromiso, y justicia.
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	Seguido de todos los principios antes mencionados, pilares de la gobernación antioqueña se agregan la alegría, la ética y la unidad, entre otros.

La Gobernación de Antioquia tiene integrado a su gestión el Código de Integridad, en este se establecen los comportamientos y valores unificados que se esperan de quienes trabajan en el servicio público en todo el país. Su implementación contribuye a los procesos, para cumplir con la Ley Anticorrupción y es evidencia adicional para las evaluaciones de Transparencia por Colombia. El código de Integridad del Departamento de Antioquia se basa en principios superiores como la vida, la unidad, la equidad, la no violencia y la sostenibilidad, así como principios generales que incluyen valores como la verdad, la diversidad, la identidad, la participación, la integridad, la solidaridad, el compromiso, la diligencia, el respeto, la honestidad, la justicia, la alegría y la innovación. Este código pretende lograr organizaciones y servidores públicos íntegros, que adopten normas e instrumentos técnicos y se comprometan activamente con la integridad en sus actuaciones diarias, alcanzando cambios concretos en las percepciones y actitudes.

3.4 Competencias esenciales

Tabla 5 *Matriz de competencias esenciales*

¿Por qué nos escogen los usuarios?	Porque somos una región pujante que trabaja en pro del bienestar de los habitantes del territorio.
¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Por trabajar con compromiso por aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	No podríamos hablar de competidores, más bien de aliados estratégicos que contribuyan a cumplir la función pública con mayor eficiencia. Para nuestro caso, las demás entidades y gobernaciones están para cumplir con los objetivos del plan de desarrollo del Gobierno Nacional.

Para cumplir con las buenas prácticas de la Administración Departamental con el decreto 1499 de septiembre 11 de 2017, cuando entró en vigor el Modelo Integrado de Planeación y Gestión para las entidades del orden territorial. A partir de la adopción de este modelo, le

corresponde al Departamento de Antioquia su implementación y la aplicación del instrumento diseñado para su medición, el Formulario único de Reporte de Avance en la Gestión – FURAG II. El Departamento de Antioquia en cumplimiento de esta normativa, expidió el Decreto Departamental 2478 de abril de 2018, mediante el cual creó los comités Departamental e Institucional de Gestión y Desempeño, definió los integrantes y las funciones, haciendo exigible la implementación de las siete (7) dimensiones y las diecisiete (17) políticas del modelo en nuestra entidad. Una de las dimensiones de este modelo es la de Talento Humano, la cual a la vez está conformada por dos (2) políticas: Gestión Estratégica del Talento Humano e Integridad.

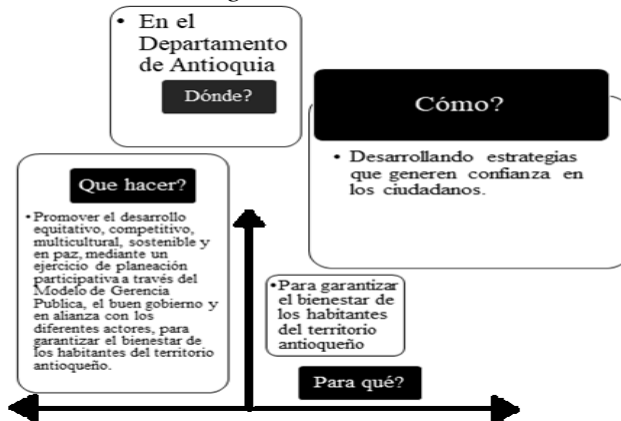
3.5 Matriz de macrosegmentación

La macrosegmentación es una herramienta estratégica de segmentación de mercados que se utiliza para identificar oportunidades y audiencias basadas en variables de amplio alcance como el género o la edad. La macrosegmentación es una importante herramienta estratégica para el marketing internacional. Se usa para decidir cuál será nuestro mercado con respecto al mercado global.

3.5.1 Objetivos de la macrosegmentación

Ayuda a focalizar el sí de la entidad y a identificar cual es el mercado objetivo al que nos dirigimos para conocer las necesidades que se pretenden satisfacer.

Figura 3 *Matriz de macrosegmentación*



La Gobernación de Antioquia, trabaja por establecer programas y proyectos de inversión que impulsen el desarrollo de Antioquia y de su población. La tarea de la Gobernación se centra en realizar una buena administración de los ingresos y del recaudo en general para financiar diversos proyectos de infraestructura, salud, educación y demás áreas que mejoren la calidad de vida de los antioqueños y donde la presencia de la Gobernación se sienta en cada rincón de las nueve subregiones. Se contemplan otros planes territoriales y estratégicos, buscando la articulación de esfuerzos y fuentes de financiación entre diferentes niveles de gobierno y actores de la academia, el sector productivo, el estado y organizaciones sociales.

3.6 Postura ética

Según el conjunto de prácticas adoptadas por la Gobernación de Antioquia, todas sus acciones se dirigen a mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio antioqueño, el gobierno departamental orienta su labor a la obtención de resultados, bajo los principios de honestidad, respeto y compromiso y trabaja por promover el bienestar y el desarrollo integral de

la población antioqueña, realizando acciones en los diferentes frentes como salud, educación, desarrollo rural, infraestructura, ambiente y desarrollo sostenible.

Tabla 6 Matriz de postura ética

Conformadora de la sociedad	La entidad busca promover el bienestar y el desarrollo integral de la población que habita en el territorio antioqueño, realizando acciones en salud, educación, desarrollo rural, paz y reconciliación, minas, ambiente y desarrollo sostenible, servicios públicos, infraestructura física, participación ciudadana, gestión del riesgo de desastres, seguridad, desarrollo económico, ciencia, tecnología e innovación, inclusión social y turismo, bajo criterios de equidad y solidaridad, para mejorar las condiciones y la calidad de vida.
Análisis: La Gobernación de Antioquia apunta a promover el bienestar y desarrollo integral para los antioqueños, todo para el mejoramiento de la calidad de vida.	

3.7 Árbol de competencias

Después de analizar el entorno interno de la Gobernación de Antioquia se pudieron diagnosticar sus fortalezas y debilidades significativas para el desarrollo del ente gubernamental.

Tabla 7 Árbol de competencias

	Raíces		Tronco		Ramas	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Educación	La secretaría cuenta con amplia experiencia en la planificación de la prestación de servicio educativo. Se parte de una amplia capacidad de cobertura educativa.	Falta de talento humano. Zonas de difícil acceso donde no se puede llegar a dictar las clases.	Se mantiene el personal en capacitación permanente y con temas actualizados a las exigencias de la educación. Se gestionan temas claves como cobertura, para el mejoramiento de la calidad de la educación.	Falta de apoyo del ministerio de educación nacional. Las zonas de difícil acceso presentan altas cifras de violencia.	Oportunidades de contratación de personal que reside en las zonas rurales donde se presta el servicio. El mejoramiento de la gestión académica de las instituciones educativas de Antioquia. Generación de espacios educativos para construir estrategias que permitan la promoción de entornos educativos saludables)	La tecnología y conectividad en las zonas más alejadas. Difícil acceso para la educación superior.

<p>Asuntos Institucionales, Paz y No-violencia.</p>	<p>La secretaría tiene personal a cargo de cada sectorial. Se tiene amplia experiencia en el manejo de las víctimas del conflicto armado.</p>	<p>Mucha afluencia de ciudadanos solicitando la atención. Se presenta un alto índice de desplazamiento forzado en algunas subregiones.</p>	<p>Crear estrategias articuladas para brindar seguridad, tratos de paz, y restablecimient o de derechos. Trabajo articulado con las comunidades para disminuir los índices de violencia.</p>	<p>La falta de compromiso de la comunidad o directivos de las áreas con las cuales se hace la articulación.</p>	<p>Logro de la reconstrucción del tejido social, de la tierra antioqueña. Atención a las víctimas del desplazamiento forzado. Reconocimiento de víctimas de las demás violaciones a los derechos humanos- DDHH e infracciones al derecho internacional humanitario DIH reconocidos por la Unidad de Atención</p>	<p>La falta de existencia de más instituciones descentralizadas , enfocadas en el tema de salud mental y puntos de atención para las víctimas de conflictos, o restablecimiento de derechos.</p>
<p>Salud</p>	<p>Amplia experiencia en promover la coordinación y articulación de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias para impactar de manera integral en la salud y en la atención de la enfermedad</p>	<p>Se detecta excesiva población para atender y la falta de recursos para cubrir las necesidades de la población en materia de salud</p>	<p>Se realiza la formulación implementación , seguimiento y evaluación de planes programas y proyectos en distintos ámbitos de análisis, conforme a las necesidades, vocaciones y características contextuales</p>	<p>la complejidad territorial, la concentración poblacional y los riesgos ambientales han destacado desafíos significativos.</p>	<p>Implementación de programas de atención integral a la problemática del habitante de calle, desde los derechos, pero también desde sus deberes, de atención integral a las diferentes problemáticas de salud mental (Conductas suicidas, enfermedades psiquiátricas, violencias en todas sus formas) y de atención integral al adulto mayor</p>	<p>se evidencia que la alta dependencia económica, el hacinamiento crítico y la falta de servicios públicos adecuados han sido los principales factores que han contribuido al aumento de las Necesidades Básicas Insatisfechas de la población en los últimos años.</p>
<p>Turismo</p>	<p>Antioquia cuenta con programas diseñados para atraer turismo a todas las subregiones.</p>	<p>Falta talento humano para el desarrollo de nuevos proyectos</p>	<p>se está desarrollando nuevas rutas, unidos con los empresarios del sector en los diferentes municipios,</p>	<p>En algunas regiones algunos alcaldes no se han sumado al apoyo de las iniciativas del Departamento</p>	<p>Programa Antioquia es Mágica. Decálogo de la Comida Paisa, un trabajo investigativo a través de los</p>	<p>De los 125 municipios solo 28 están en el decálogo de comida paisa.</p>

			quienes han aportado valiosos conocimientos y experiencias para resaltar la riqueza de saberes, sabores y talentos que caracterizan la magia del departamento		saberes y sabores de 28 municipios del departamento que permitió descubrir los secretos de la comida tradicional.		
Secretaria participación cultura ciudadana	de y	Se cuenta con una secretaria encargada de coordinar la ejecución de planes y programas entre el sector público y privado.	La falta de Cooperatividad de ambos sectores, el público y el privado.	En la secretaria se encargan de ejecutar planes y programas sociales que beneficiaran al departamento. Por medio de la consolidación de los municipios y sectores privados	La realización de la focalización de dicha información, para la realización de dichos proyectos y programas	Fortalecimiento de los organismos comunales para su inclusión en los procesos de desarrollo, tal como lo acuerda la ley.	Poca población beneficiada. A veces las personas no acceden a los programas por falta de divulgación o no muestran interés

La gobernación de Antioquia como ente que rige los procesos, políticas y acciones en pro de dirigir un departamento para bienestar de todos, mediante este árbol de competencias pretende proyectar las fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta que es de un amplio bagaje de procesos, se decidió tomar subsecretarías para así poder realizar un análisis más detallado de ello. De esta manera, en el largo plazo, la Agenda Antioquia 2040 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2030) marcan una ruta trazadora y sintetizan las apuestas de los Comités Universidad-Empresa-Estado Sociedad, planes estratégicos subregionales, Plan de Ordenamiento Departamental, entre otros. En el corto y mediano plazo, el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia, potencia mundial de la vida” es la ruta de articulación con las ejecutorias de la Nación. Finalmente, la propuesta Por Antioquia Firme (2027), que parte de los diagnósticos de información secundaria,

ejercicios de campaña plasmados en el Programa de Gobierno presentado por Andrés Julián Rendón Cardona y los encuentros participativos llevados a cabo al inicio del periodo de gobierno-mesas sectoriales y poblacionales, encuentros subregionales y participación por medios digitales.

3.8 Evaluación de factores internos y análisis de resultados

Teniendo en cuenta la información de la Tabla 8, se presenta la matriz MEFI, en la que se consignan las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación de las partes de árbol de Competencias.

Tomando de referencia la gobernación de Antioquia y específicamente en estas cinco subsecretarías, analizaremos sus variables internas para la consolidación de la matriz MEFI la cual nos llevara al análisis de las fortalezas y debilidades y poder adentrarnos a la situación actual de las mismas.

Tabla 8 *Matriz MEFI de la Gobernación de Antioquia*

	Ponderación	Calificación	Total
Fortalezas			
Legitimidad territorial, trayectoria de trabajo con la comunidad y conocimiento del sector	0,03	4	0,12
Reconocimiento institucional en los territorios donde se desarrollan sus acciones.	0,04	4	0,16
Presencia en el territorio	0,07	4	0,28
Prestación de servicio educativo	0,04	4	0,16
Amplia capacidad de cobertura educativa	0,02	4	0,08
Acceso a la información	0,05	4	0,2
Políticas, programas, y proyectos que intervienen los diferentes grupos de poblaciones	0,06	4	0,24
Inclusión social de las personas con discapacidad y demás grupos poblacionales	0,05	3	0,15

Compromiso con la restitución de los derechos de la población víctima del conflicto armado	0,04	4	0,16
Gestión de insumos y recursos, articulación sectorial	0,02	4	0,08
Prevención de riesgos en la salud de la población antioqueña.	0,04	3	0,12
Recursos financieros	0,05	4	0,2
Promoción y fortalecimiento del trabajo con la comunidad	0,03	4	0,12
Modelo integrado de planeación y gestión	0,01	3	0,03
Programa Antioquia es Mágica	0,01	4	0,04
Capacidad de gestión administrativa	0,03	4	0,12
Capacitación del Talento Humano	0,04	4	0,16
Articulación interinstitucional	0,03	3	0,09
Integración con el sector privado	0,02	4	0,08
Conformación de redes sociales comunitarias	0,04	3	0,12
Debilidades			
Débil participación ciudadana en gestión pública	0,02	2	0,04
Calidad de la atención en salud	0,04	2	0,12
Incremento de la población víctima de violencia	0,03	1	0,05
Articulación interinstitucional para el fomento del empleo	0,02	2	0,04
Zonas de difícil acceso	0,02	2	0,04
Factores de riesgo que afectan la salud mental y las violencias de género	0,03	2	0,06
Población sin afiliación al Sistema de Seguridad Social en Salud	0,02	2	0,04
Falta de talento humano	0,01	2	0,04
Políticas públicas no permanentes en el tiempo	0,02	2	0,04
Promoción y prevención en salud mental y reproductiva	0,04	2	0,08
Protección, promoción y defensa de los derechos	0,03	1	0,02
Total	1,00		2,71

La tabla 8, muestra la matriz MEFI con una ponderación de un punto. Cada fortaleza y cada debilidad tiene una calificación, las fortalezas se califican entre 3 y 4 y las debilidades entre 1 y 2; el resultado final de la matriz MEFI es 2.71 lo que indica que al evaluar los factores internos encontramos una Gobernación de Antioquia fortalecida, aunque en un grado de fortaleza baja, lo que invita a seguir desarrollando sus planes, proyectos y programas para acabar con las debilidades

que aún se evidencian en el Departamento. Se puede decir que la entidad tiene los recursos para afrontar con éxito sus retos y desafíos al año 2030.

3.9 Listado de variables internas

Después de realizar el análisis a través del árbol de competencias y la MEFI, pasamos a establecer las variables de mayor importancia que influyen en las actividades y en mejores resultados. Se identifican 12 variables que intervienen positiva o negativamente en el desarrollo de los procesos que se realizan en la Gobernación de Antioquia.

Tabla 9 *Relación de variables endógenas*

1	Atención al usuario
2	Talento Humano
3	Capacitación
4	Planes y Proyectos
5	Presupuesto
6	Inclusión
7	Diseño de Políticas
8	Promoción y prevención
9	Gestión de recursos
10	Fomento del turismo
11	Integración con el sector privado
12	Acceso a la información

Tabla 10 *Análisis de variables internas*

Fortaleza	variable	indicador	Pasado	Presente	Futuro
Legitimidad territorial, trayectoria de trabajo con la comunidad y conocimiento del sector	Planes y proyectos	Percepción de la comunidad	Para el año 2019, el departamento asumió la iniciativa de apostarle a la construcción del Plan de Ordenamiento que materializara lo dispuesto en la norma. Para ello se analizaron las dinámicas del territorio, los usos del	Acompañamiento de actividades económicas que, dadas las condiciones históricas o prestacionales, han permanecido en cada territorio, sin que existan otras circunstancias sociales,	Diseño de estrategias que marcan la diferencia y tienen impacto en cada una de las regiones y sus habitantes. Aprovechamiento de los servicios ecosistémicos, diversificar la canasta productiva y exportadora,

			<p>suelo, las concesiones del subsuelo, el sistema ambiental, las actividades productivas y los actores presentes en el departamento. Se encontraron tensiones por el uso, apropiación y explotación de los recursos naturales.</p>	<p>institucionales o de mercado que estimulen o motiven un cambio.</p>	<p>transformando gradualmente las economías de enclave.</p>
<p>Reconocimiento institucional en los territorios donde se desarrollan sus acciones.</p>	<p>los Planes y proyectos</p>	<p>Percepción de la comunidad</p>	<p>Desde el año 2003 y en el marco de los planes nacionales y regionales de desarrollo, se implementaron medidas buscando la consolidación del Departamento como una instancia de interlocución eficaz entre el nivel central y el municipal de gobierno, sobre todo, como promotor del desarrollo social y territorial.</p>	<p>Estudio realizado en el año 2022 refleja que el 58% de la población se concentra en el valle de Aburrá, le siguen Urabá con el 10% y el Oriente el 9%. Se trabaja en integrar todas las subregiones y reconocer a toda la población, incluso las más pobres: Bajo Cauca, Magdalena Medio y Urabá (Índice multidimensional rural)</p>	<p>La meta es reconocer, valorar y atender la población y fortalece los grupos étnicos, garantizando su permanencia territorial y socio – cultural. Conservar, proteger y consolidar eficientemente su base natural y la vincula a la economía en el marco de desarrollos territoriales sostenibles.</p>
<p>Presencia en el territorio - Atención a víctimas</p>	<p>Protección</p>	<p>Número de municipios involucrados</p>	<p>En diagnóstico del año 2016 se detectó débil e insuficiente interconexión subregional, que mantiene en aislamiento a algunos territorios. Antioquia ha sido uno de los corazones del conflicto armado en Colombia, tras la firma del Acuerdo de paz, la violencia no tuvo tregua, por el contrario, se mantuvo, incluso durante la pandemia.</p>	<p>Hoy, los municipios de mayor jerarquía en cada subregión no operan como centros de servicios para los de su entorno, pero se trabaja en ampliar la conexión con las áreas rurales del Departamento.</p>	<p>Cobertura y conexión con los 125 municipios del Departamento y sus zonas rurales. Implementación de políticas y programas gubernamentales destinados a promover el desarrollo rural sostenible y reducir las brechas entre el campo y la ciudad para evitar el crecimiento de los grupos ilegales y el conflicto armado.</p>
<p>Prestación de servicio educativo</p>	<p>Atención al usuario</p>	<p>Número de docentes rurales en los 125 municipios.</p>	<p>En el año 2018, La secretaría de educación de Antioquia puso en marcha la construcción de 150 planes de permanencia institucionales en los establecimientos educativos oficiales de los municipios no</p>	<p>Se encuentra una necesidad final de atención de 23.840 niños, niñas y jóvenes en edad escolar. En el total de cupos escolares requeridos se incluye la atención de la población indígena 5.435, en el departamento de</p>	<p>Definir nuevas fuentes de financiamiento ya sea a nivel local y/o nacional para cubrir los gastos. Queda como reto para el Gobierno nacional y/o Departamental liderar la búsqueda de soluciones estructurales a lo anterior, con propuestas</p>

			<p>certificados del Departamento. Sin embargo, se presenta un alto número de deserción y falta de docentes.</p>	<p>Antioquia es indispensable la contratación para la prestación del servicio educativo, dado que la demanda es superior a la oferta disponible y coexisten insuficiencias de personal docente.</p>	<p>de reformas constitucionales y legales requeridas para aumentar los recursos del SGP para el sector; la financiación del sector con cargo al SGP y otras fuentes.</p>
Amplia capacidad de cobertura educativa.	Capacitación	Cobertura educativa	<p>Para el año 2011 la cobertura era muy baja. Se trabaja por llevar el analfabetismo a cero y lograr que todos los niños tengan acceso a la educación de calidad. La educación básica primaria representó en promedio el 43,9% de los matriculados. Frente a las diferentes fases del proceso de aprendizaje, solo el 38% de los jóvenes antioqueños que terminan el colegio logran acceder a la educación superior.</p>	<p>El departamento de Antioquia para el año 2024 cuenta con 959 establecimientos educativos oficiales (instituciones y centros educativos), que administran 5.163 sedes educativas en todo el territorio. De estas sedes, el 81,60% (4.213) son rurales, 2.605 son sedes monodocentes y 3.433 sedes aproximadamente están en zonas de difícil acceso. Se crea la IU Digital del Departamento.</p>	<p>Es imprescindible promover una educación pertinente, coordinando programas y estrategias, destacando el uso de la tecnología, la educación digital y la expansión de la presencia en las regiones. Asimismo, se busca potenciar la educación postsecundaria para cualificar la población, generando mayores oportunidades de acceso a empleos de mejor calidad.</p>
Acceso a la información	Acceso a la información	número de hogares con internet	<p>En 2018, el 86,19% de las viviendas rurales en Antioquia NO tenía acceso a Internet, mientras que, en las cabeceras urbanas, el 61,4% de las viviendas estaban conectadas. El departamento posee una brecha de conectividad digital entre zonas urbanas y rurales.</p>	<p>Según datos de Proantioquia (2023) en el 2022 el 60% de los hogares del departamento tuvo acceso a internet, los hogares urbanos, el 68% y el 37% de los hogares rurales. En Antioquia, ha experimentado avances significativos en los últimos años.</p>	<p>Antioquia es líder nacional en penetración de Internet, sin embargo, requiere el desarrollo de proyectos de conectividad digital donde la totalidad de las zonas urbanas y rurales conecten con el mundo, este es un factor fundamental para unir personas, abrir mercados, prestar servicios sociales y acelerar el potencial regional. Programa de datos abiertos y trabajar por mejorar la conectividad de los territorios para que todos tengan acceso a la información, a los</p>

<p>Políticas, programas, y proyectos que intervienen los diferentes grupos de poblaciones</p>	<p>Diseño de Políticas Porcentaje de cumplimiento de las políticas públicas</p>	<p>En 2018 se trazó la línea base de Antioquia con varios documentos, mapas, posters donde se consigna el balance y análisis de los aspectos relevantes de la situación del departamento. Los tópicos considerados son: cambio climático, cambio demográfico, conflicto armado, conservación de la bio diversidad, desequilibrios y desigualdades del sistema urbano-regional, disparidades regionales en desarrollo, uso eficiente de la energía, derechos humanos y servicios ecosistémicos.</p>	<p>Para el 2024 se tiene en el plan de desarrollo, la promoción de la participación ciudadana en los procesos liderados desde la institucionalidad. Escuchar a las comunidades en cada una de las nueve subregiones del departamento y pensarnos como un territorio diverso cultural y naturalmente, nos abrió las posibilidades para plantear un modelo de desarrollo territorial, que oriente desde ya los proyectos estratégicos regionales para potenciar los recursos y las capacidades de los municipios y cerrar las brechas de inequidad, que por años han sido causa de desesperanza e incertidumbre. y, que además fortalezca la posición geoestratégica que tiene el departamento y nos permita ser más competitivos.</p>	<p>programas y a los servicios. Desarrollar políticas y programas para las necesidades de cada grupo poblacional. Aumentar la cobertura con calidad y pertinencia de los servicios sociales, deportivos, recreativos, culturales, de educación y de salud, poniendo el foco en la calidad de vida de las familias, la autonomía económica de las mujeres, en la garantía de derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con condición de discapacidad y con igual de oportunidades para las etnias, campesinado y la población LGBTI.</p>
---	---	--	--	---

<p>Inclusión social de las personas con discapacidad y demás grupos poblacionales</p>	<p>Inclusión</p>	<p>Número de participantes por programa</p>	<p>Para 2017 se crea el programa ideas en grande para reconocer, valorar y motivar a las personas con facultades de liderazgo y que luchan por fortalecer los organismos comunales de influencia en los municipios. Se realizó interlocución con distintos actores, para construir de manera participativa la Política Pública Departamental de Participación Ciudadana y Democrática y la consolidación del Sistema Departamental de participación.</p>	<p>Actualmente se desarrollan acciones y estrategias para la promoción del ejercicio y goce efectivo del derecho a la participación ciudadana en el departamento de Antioquia.</p> <p>Fortalecer las particularidades sociales, culturales, económicas y políticas de las comunidades y contrarrestar las dinámicas de discriminación racial y violencias de género.</p>
<p>Compromiso con la restitución de los derechos de la población víctima del conflicto armado</p>	<p>Atención al usuario</p>	<p>Número de víctimas reconocidas</p>	<p>En un estudio realizado en 2019, se encontró que el 36 % de los antioqueños no se sienten seguros en su municipio por la poca fuerza pública del territorio. Se realizaron asistencias humanitarias a líderes y defensores de DDHH y otras personas en el marco de vulneraciones de DDHH.</p>	<p>Actualmente en el territorio hacen presencia más de 300 organizaciones criminales dentro de las que se encuentran grupos armados organizados, grupos de delincuencia organizada y grupos de delincuencia común organizada</p> <p>Se evidencia la necesidad de implementar acciones de educación, acompañamiento a los procesos de atención, reparación, retorno, reconstrucción de memoria y consolidación de capacidades departamentales, para atender a las víctimas del conflicto armado.</p>
<p>Gestión de insumos y recursos, articulación intersectorial</p>	<p>Gestión de recursos</p>	<p>Índice de desempeño</p>	<p>A través del diseño de estrategias de recaudo, implementadas desde el año 2000, el Departamento ha logrado gestionar los recursos para sostenerse en el tiempo y consolidar programas que generan recursos para el Departamento.</p>	<p>Antioquia se encuentra en la categoría especial con 63,7%, detrás de Cundinamarca con 71,9%. Este índice mide el desempeño de la gestión financiera de las entidades territoriales en clave de viabilidad fiscal, capacidad de generación de recursos propios. (DNP, 2022a).</p> <p>Apuntar al logro de la autonomía económica del Departamento donde pueda autosostenerse.</p>

<p>Prevención de riesgos en la salud de la población antioqueña.</p>	<p>Promoción y prevención</p>	<p>Índice de riesgos en la salud pública</p>	<p>Se han desarrollado proyectos para la atención de grupos de focalización de atención integral en el Departamento desde el año 2002 con apoyo de otras entidades de salud del Departamento y del país.</p>	<p>Se trabaja en red, favoreciendo la sostenibilidad del sistema para restaurar la confianza de la comunidad en el sistema de salud, garantizar acceso equitativo a la atención médica y mejorar la calidad de vida de nuestra población.</p>	<p>Se trata de avanzar en la consolidación de Antioquia como un territorio saludable a partir del modelo preventivo, predictivo y resolutivo basado en la atención primaria en salud, la promoción del deporte, la recreación, la actividad física y la estrategia de Ciudades, Entornos y Ruralidades Saludables</p>
<p>Recursos financieros</p>	<p>Presupuesto</p>	<p>Porcentaje de ejecución del presupuesto</p>	<p>Desde el año 2014, El departamento cuenta con una base económica diversificada, cuyos sectores brindan un valor agregado importante a la producción y al desarrollo, tanto de la región como del país.</p>	<p>La calificación de riesgo del Departamento de Antioquia, emitida por Fitch Ratings Colombia, fue afirmada en AAA, en el año 2024, con perspectiva estable. Antioquia es el segundo mercado más grande del país dada su contribución considerable al PIB nacional.</p>	<p>Para el año 2030 se debe buscar la autonomía territorial, habilitando la generación de recursos propios y capacidades técnicas e institucionales locales y la consolidación de alianzas para el desarrollo.</p>
<p>Promoción y fortalecimiento del trabajo con la comunidad</p>	<p>Promoción y prevención</p>	<p>Número de grupos de trabajo</p>	<p>Durante el 2018 y 2019, se realizaron ejercicios participativos llevados a cabo a través de mesas sectoriales, poblacionales y subregionales, a las cuales asistieron representantes de la academia, sector productivo, administración pública, organizaciones sociales y la comunidad en general</p>	<p>Se trabaja a través de mesas subregionales con el fin de llevar propuestas donde los grupos de trabajo y las mesas ya establecidas, puedan participar en la ejecución de los proyectos.</p>	<p>Realizar las mesas de trabajo conjunto en los 125 municipios de Antioquia con participación de la comunidad.</p>
<p>Modelo integrado de planeación y gestión</p>	<p>Diseño de Políticas</p>	<p>Número de políticas</p>	<p>Se realiza control y seguimiento a todas las políticas de MIPG</p>	<p>Llevar el modelo MIPG a todas las regiones</p>	<p>Ejecución de programas y proyectos bajo el modelo MIPG.</p>

Programa Antioquia es Mágica	Fomento del turismo	Número de turistas nacionales y extranjeros	En el departamento se encuentran 20 ecosistemas naturales terrestres, 14 acuáticos y 6 costeros, adicionalmente, 11 agroecosistemas modificados por el hombre para el desarrollo de actividades agrícolas y pecuarias.	Para el país el flujo migratorio aéreo de extranjeros en el año 2022 fue de 3.511.211 pasajeros, una cifra superior a la registrada en el 2021 que fue de 1.522.129. (Gobernación de Antioquia, 2023c)	Fomentar el turismo de modo que sea atractivo para los visitantes, encontrarse con los ecosistemas, la diversidad y la cultura de los 125 municipios.
Articulación interinstitucional	Integración con el sector privado	Número de empresas participantes	En 2019, se crearon estrategias de intervención para la implementación, ejecución y seguimiento, mediante la asesoría o asistencia técnica, el acompañamiento, capacitación y formación, tanto a los espacios e instancias donde participa la comunidad en general, como a las administraciones locales, instituciones y demás entes del departamento.	Se realizan alianzas estratégicas, gestión del conocimiento, cofinanciación y ejecución de proyectos que impulsan el progreso de Medellín, el Valle de Aburrá y Antioquia. Se crean enlaces con Entidades del conglomerado, organismos y dependencias fortalecidos en los procesos de participación ciudadana.	Promover la inter-institucionalidad y la colaboración, fomentando la concurrencia y complementariedad, para llevar a cabo iniciativas y proyectos que fortalezcan la cuádruple hélice como eje de gobernanza.

Después de analizada cada una de las variables en la matriz de pasado, presente y futuro de la gobernación de Antioquia podemos evidenciar que la entidad muestra un compromiso con la comunidad, y que año a año buscan obtener resultados positivos y que puedan evidenciarse significativamente desde cada uno de los sectores; de igual manera la entidad conoce el rumbo y reconoce lo que es capaz de dar y alcanzar por sus habitantes y cumplir con los estándares de calidad desde distintas secretarías.

3.10 Descripción de entorno inmediato

En esta parte del documento se analizan algunas gobernaciones pioneras en procesos de mejora continua, gobernaciones donde comparar desde diferentes puntos de vista la realización de cada meta propuesta, y si la muestra de efectividad o desacierto puede o no estar en las gobernaciones pioneras del país. Para ellos Analizaremos la gobernación de Atlántico y gobernación de Cundinamarca.

3.10.1 Gobernación de Atlántico

La Asamblea Nacional Constituyente y Legislativa, por medio de la Ley No. 17 de 1905 de abril 11, creó el Departamento del Atlántico formado por las Provincias de Sabanalarga y Barranquilla, ratificando su creación el entonces presidente de Colombia General Rafael Reyes. Por Decreto Ejecutivo se fijó la inauguración del nuevo Departamento para el día 15 de junio de 1905. El general Reyes nombró para Gobernador del Atlántico al General Diego A Castro. El Art. 8° de la Ley 17 de 1905, de abril 11, dijo: “Art. 8°. Créase el Departamento del Atlántico formado por las Provincias de Sabanalarga y Barranquilla del Departamento de Bolívar, con los límites que actualmente tienen.

Parágrafo: “La capital de este Departamento será la ciudad de Barranquilla” Actualmente, el Departamento del Atlántico se encuentra conformado por 22 Municipios y el Distrito Especial Industrial y Portuario de Barranquilla, su capital.

Cuenta con con 22 municipios (Baranoa, Campo de la cruz, Candelaria, Galapa, Juan de acosta, Luruaco, Malambo, Manatí, Palmar de Valera, Piojo, Polonuevo, Ponedera, Puerto

Colombia, Repelón, Sabanagrande, Sabanalarga, Santa lucia, Santo tomas, Soledad, Suan, Tubara, Usiacurí.) y su capital Barranquilla.

Misión el Departamento del Atlántico: Puede ofrecer a su comunidad la oportuna, adecuada y necesaria prestación de los servicios públicos y sociales, mediante la planeación del desarrollo económico y social, el ordenamiento del territorio y la recuperación medio ambiental, en un marco del uso eficiente y racional de los recursos públicos y, respetando los procesos participativos de la sociedad civil, así como el respeto y la promoción de los deberes y derechos ciudadanos plasmados en la Constitución Política.

Visión: En el año 2035 el Departamento del Atlántico potenciará su desarrollo social, económico, cultural, ambiental y territorial basado en su valioso y preparado capital humano, fundamentado en la Equidad, la Dignidad y el Bienestar, encaminado hacia la inclusión y el progreso de los atlanticenses con institucionalidad para promover la competitividad, la fuerza productiva, la innovación, el turismo y la transparencia administrativa, reconocido por el gran liderazgo de su dirigencia y de las fortalezas de sus políticas públicas, dando lugar a un territorio incluyente y en PAZ.

Inversión: El departamento del Atlántico en Asamblea realizada en noviembre de 2022 aprobó para el año 2023 un presupuesto de 2 billones de pesos, por unanimidad el artículo 57 del proyecto de presupuesto para la vigencia fiscal de 2023 fue aprobado para priorizar inversiones sumamente notorias en el sector salud, educación y agua potable.

A su vez por parte del Departamento del Atlántico se facilitó los procesos de reintegración social y comunitaria de personas en proceso de desmovilización de grupos armados beneficiando

a 24 personas que actualmente cumplen el proceso de reinserción 11 de justicia, 8 de ruta regular y 3 reincorporadas. Reforzado el emprendimiento, creando 3 unidades productivas (tiendas en Malambo y Puerto Colombia, una de variedades en el Barrio El Pueblito y temas de construcción en Campo de la Cruz y Usiacurí) También se vinculó a programas de emprendimiento a 70 personas en los programas de reinserción y reincorporación, atendiendo por parte del Departamento un total de 94. Dentro de los retos para el período 2020-2023 se encuentra: diseñar y ejecutar proyectos para la generación de ingresos con acompañamiento técnico para garantizar la sostenibilidad de las unidades de negocios que establezca la población y definir mecanismos o estrategias que favorezcan la vinculación laboral de la población en los procesos de contratación del gobierno departamental (Gobernación del Atlántico, 2020)

Después de revisada la Gobernación de Atlántico, y extraer de ella toda una información valiosa pasamos a investigar de la gobernación de Cundinamarca.

3.10.2 Gobernación de Cundinamarca

En su artículo 298 de la Constitución Política de Colombia de 1991, el Departamento de Cundinamarca tiene autonomía para administrar los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social en su territorio, según establece la Constitución. El Departamento ejerce funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los Municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes. La ley reglamentará lo relacionado con el ejercicio de las atribuciones que la Constitución les otorga (Gobernación de Cundinamarca, 2024).

El departamento de Cundinamarca según la secretaria de planeación con base a ordenanza 023 de 1998 y actualización de ordenanza 07 de 2001, agrupan los 116 municipios de la región capital de nuestro país.

Inversión: Aprobado por la asamblea de Cundinamarca el presupuesto para la ejecución de la vigencia fiscal de 2023 sería de 4,6 billones, con el objetivo de materializar muchas metas propuestas en el plan de desarrollo, a las cuales se le viene dando el control político.

Misión: Es misión del departamento acercarse a su gente a través de un buen gobierno, que busca transformar vidas, integrar comunidades, potencializar el territorio y propender por su felicidad.

Visión: Cundinamarca seguirá siendo, en el 2036, el departamento mejor educado, formando ciudadanos resilientes, tolerantes y felices, compartiendo un territorio ordenado, sostenible, integrado y competitivo, con igualdad de oportunidades para el campo y la ciudad, utilizando las herramientas que genera el desarrollo inteligente.

3.11 Herramienta PESTEL

Por medio de esta herramienta estratégica se evalúa el entorno externo de la entidad con relación a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Tabla 11 *Herramienta PESTEL*

Factores externos	Variables	Oportunidades	Amenazas
-------------------	-----------	---------------	----------

(P) Políticos	Plan de desarrollo Respaldo del gobierno nacional Escenario político	Se crea comité promotor de referendo que propone ampliar los ingresos de los departamentos mediante la autonomía fiscal para las regiones ya contemplada en el artículo 298 de la Constitución.	La pelea por los recursos para culminar las autopistas 4G, incluida la estrategia llamada “vaca”. El desacuerdo con el gobierno nacional por la concentración del poder en Bogotá, ya que es visto como limitante para resolver los problemas de las comunidades y la transformación del territorio
(E) Económicos	Innovación y emprendimiento Inflación Desempleo Corrupción	El Departamento presenta un perfil de riesgo en rango medio bajo por tener un desempeño presupuestal estable, por no depender en gran porcentaje de las transferencias nacionales y por su adecuada aplicación de las leyes de responsabilidad fiscal y financiera.	El aumento del gasto. Los gastos totales aumentaron 8,2%. Si se detalla por componente, se identifica que el gasto asociado al servicio de la deuda (17,1%) creció más que proporcionalmente a la inversión (8,2%) y el gasto de funcionamiento (7,3%).
(S) Sociales	Orden público Conflicto armado Migrantes	Creación de la Gerencia contra el Delito para fortalecer la seguridad y que se encargará de combatir delitos contra la vida e integridad personal, la libertad individual, el patrimonio económico, las rentas criminales, las violencias basadas en género y las estructuras criminales.	El cese al fuego del Gobierno Nacional que sostiene con varias guerrillas y grupos de crimen organizado afecta al acceso a los municipios. Además, la suspensión de operaciones militares ha permitido el fortalecimiento de dichas organizaciones ilegales, la instrumentalización de las comunidades y la ocupación de nuevos espacios para el aumento de economías ilícitas en el Departamento.
(T) Tecnológicos	Tecnología e infraestructura Avances tecnológicos	La conectividad y proyectos de educación digital que se ha logrado llevar a las cabeceras municipales de los 125 municipios. La creación de la IU Digital que permite el acceso a la educación a los jóvenes de los 125 municipios y de todo el país.	En los municipios de Antioquia encontramos hoy una brecha digital muy alta, hay que buscar acciones para aumentar la tecnología en Antioquia con el fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos
(E) Ecológicos	Ubicación geográfica Cambio climático Diversidad de ecosistemas Patrimonio cultural, tradiciones, festividades, turismo	La región es rica en biodiversidad de fauna y flora y ofrece experiencias que se pueden desarrollar o practicar gracias su diversidad geográfica, científica, productiva y cultural.	Algunas subregiones presentan altos riesgos climáticos debido a la extracción ilegal de minerales, conflictos asociados al uso del territorio y niveles significativos de pobreza en las zonas rurales. Estas condiciones aumentan la vulnerabilidad climática de las comunidades. El cambio climático es un desafío importante para Antioquia, que es el cuarto departamento con más deforestación en Colombia

(L) Legales	Convenios, alianzas y/o tratados con entes nacionales e internacionales.	Ley 2200 de 2020 Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los departamentos. La Ley 2200 del 2020 tiene como objetivo establecer el régimen político y administrativo que rige a los departamentos como entidades territoriales autónomas y descentralizadas en la República unitaria	Disminución del presupuesto nacional hacia el Departamento en 4 mil millones de pesos, según el decreto 0312 del 06 de marzo de 2024 que castiga al desarrollo de quince proyectos de infraestructura.
	Conglomerado		

Análisis en el anterior capítulo estudiábamos las variables internas de la gobernación de Antioquia, y como no es menos importante acá pasamos a analizar las variables externas que se hacen fundamental para la secuencia de los procesos.

Los factores externos ayudan a comprender el entorno en el que la entidad se desenvuelve por ello, es muy importante su análisis, para guiar a dicha entidad, como finalidad del trabajo pretendemos visualizar tanto interna como externa para identificar los factores que puedan afectar los procesos y contribuir para que tengan mayor fluidez, y dejar un precedente de nuestro trabajo como un granito de arena a la entidad.

3.12 Evaluación de los factores externos

De las variables externas en la herramienta PESTEL seguimos a darle niveles numéricos a las variables con la herramienta MEFE para medir el grado de incidencia sobre la gobernación de Antioquia.

Tabla 12 *Matriz MEFE factores externos*

Evaluación de factores externos

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total
Plan de Desarrollo	0,05	4	0,2
Tecnología e infraestructura	0,07	4	0,28
Ubicación geográfica	0,06	4	0,24

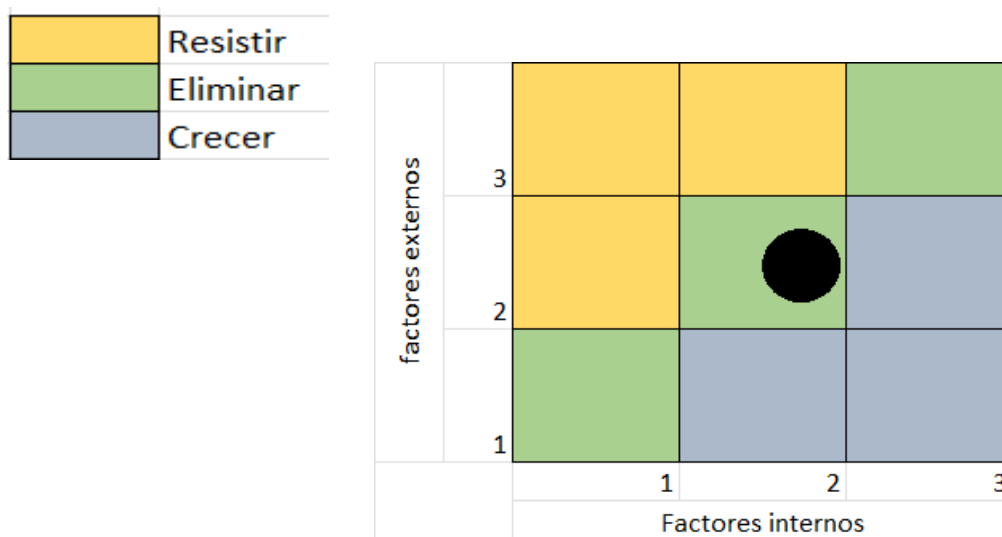
Cambio de administración	0,05	3	0,15
Convenios, alianzas y/o tratados con entes nacionales e internacionales.	0,06	4	0,24
Patrimonio cultural, tradiciones, festividades, turismo	0,05	3	0,15
Innovación y emprendimiento	0,06	4	0,24
Avances tecnológicos	0,07	4	0,28
Conglomerado	0,07	4	0,28
Diversidad de ecosistemas	0,04	3	0,12
Amenazas			
Respaldo del Gobierno nacional	0,06	2	0,12
Orden público	0,05	2	0,1
Conflicto armado	0,06	2	0,12
Escenario político	0,04	2	0,08
Migrantes	0,03	2	0,06
Inflación	0,02	1	0,02
Desempleo	0,04	2	0,08
Corrupción	0,05	2	0,1
Cambio climático	0,04	1	0,04
Transferencias de la nación	0,03	1	0,03
Total	1		2,93

Podemos verificar por medio de esta matriz el ponderado total de 2,93 todo esto en relación con los factores externos que de una u otra forma afecta o aportan oportunidades o fortalezas de manera significativa a los procesos de la gobernación de Antioquia, fortalezas que deben ser vista como oportunidades para trabajar por sus debilidades para la entidad.

3.13 Matriz interna y externa

En esta parte del documento hacemos la representación de lo que son factores internos MEFI y externos MEFE dentro de la entidad que estamos trabajando donde logramos analizar desde la MEFI sus fortalezas y debilidades y desde MEFE las oportunidades y amenazas, y así cuantificar los datos para poderlos plasmar en la matriz interna y externa.

Figura 4 Relación matriz MEFE y MEFI



El promedio de los resultados de la MEFI y la MEFE, es de 2,82 este se ubica en el cuadrante V, significa que las estrategias que mejor está llevando a cabo son las de Retener y mantener, la entidad se encuentra en un punto que supera el promedio, lo que significa que es una entidad fuerte, donde predominan sus fortalezas y sus oportunidades. La entidad tiene una base sólida para aprovechar las oportunidades y con ello implementar estrategias para disminuir las debilidades y afrontar las amenazas.

3.14 Formulación de la estrategia

Teniendo en cuenta la MEFI y la MEFÉ para la realización del análisis de los cinco pilares estratégicos de la gobernación de Antioquia, formulados en el plan de desarrollo 2024-2027 son los siguientes:

- *Seguridad desde la democracia y la justicia*

Objetivo Recuperar el control territorial, la seguridad y la convivencia para garantizar la labor de los organismos de seguridad y justicia, permitiendo la promoción de la democracia con participación e incidencia territorial, buscando el fortalecimiento de la participación ciudadana con enfoque étnico y garantía de derechos para las poblaciones víctimas.

- *Cohesión desde lo social*

Objetivo Aumentar la cobertura con calidad y pertinencia de los servicios sociales, deportivos, recreativos, culturales, de educación y de salud, de tal manera que se cierren las brechas entre la ruralidad y los centros urbanos. Poniendo el foco en la calidad de vida de las familias, la autonomía económica de las mujeres, en la garantía de derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con condición de discapacidad y con igual de oportunidades para las etnias, campesinado y la población LGBTI.

- *Inversión desde la confianza*

Objetivo: Impulsar la competitividad y la productividad con acciones que van desde la inversión pública estratégica en infraestructura, hasta la innovación en productos y servicios en las diferentes regiones generando territorios con entornos sostenibles, seguros y con un desarrollo social sólido y equitativo.

Tabla 13 *Matriz MPEC*

Matriz MPEC	Pond	Seguridad desde la democracia y la justicia		Cohesión desde lo social		Inversión desde la confianza		Autonomía desde la gobernanza		Sostenibilidad desde lo territorial	
		Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total
Fortalezas											
Legitimidad territorial, trayectoria de trabajo con la comunidad y conocimiento del sector	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Reconocimiento institucional en los territorios donde se desarrollan sus acciones.	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12	4	0,16
Presencia en el territorio	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Prestación de servicio educativo	0,04	2	0,08	4	0,16	2	0,08	2	0,08	4	0,16
Amplia capacidad de cobertura educativa.	0,02	2	0,04	3	0,06	2	0,04	2	0,04	3	0,06
Acceso a la información	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Políticas, programas, y proyectos que intervienen los diferentes grupos de poblaciones	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Inclusión social de las personas con discapacidad y demás grupos poblacionales	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Compromiso con la restitución de los derechos de la población víctima del conflicto armado	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	2	0,08	2	0,08
Gestión de insumos y recursos, articulación intersectorial	0,02	3	0,06	3	0,06	4	0,08	4	0,08	4	0,08
Prevención de riesgos en la salud de la población antioqueña.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Recursos financieros	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Promoción y fortalecimiento del trabajo con la comunidad	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06	2	0,06	4	0,12
Modelo integrado de planeación y gestión	0,01	2	0,02	2	0,02	4	0,04	3	0,03	2	0,02
Programa Antioquia es Mágica	0,01	1	0,01	4	0,04	3	0,03	1	0,01	4	0,04
Capacidad de gestión administrativa	0,03	3	0,09	2	0,06	4	0,12	4	0,12	3	0,09
Capacitación del Talento Humano	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	4	0,16	2	0,08
Articulación interinstitucional	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	2	0,06	4	0,12
Integración con el sector privado	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08	2	0,04	4	0,08

Conformación de redes sociales comunitarias	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	2	0,08	4	0,16
Debilidades											
Débil participación ciudadana en gestión pública	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2	0,04
Calidad de la atención en salud	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Incremento de la población víctima de violencia	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Articulación interinstitucional para el fomento del empleo	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2	0,04
Zonas de difícil acceso	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Factores de riesgo que afectan la salud mental y las violencias de género	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06
Población sin afiliación al Sistema de Seguridad Social en Salud	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Falta de talento humano	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
Políticas públicas no permanentes en el tiempo	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2	0,04	2	0,04
Promoción y prevención en salud mental y reproductiva	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04
Protección, promoción y defensa de los derechos	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03
Subtotal MEFI	1,00		2,86		2,85		2,82		2,52		2,99
Oportunidades											
Plan de Desarrollo	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Tecnología e infraestructura	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Ubicación geográfica	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Cambio de administración	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Convenios, alianzas y/o tratados con entes nacionales e internacionales.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Patrimonio cultural, tradiciones, festividades, turismo	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Innovación y emprendimiento	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Avances tecnológicos	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Conglomerado	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Diversidad de ecosistemas	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Amenazas											
Respaldo del Gobierno nacional	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Orden público	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1

Conflicto armado	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12
Escenario político	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Migrantes	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06
Inflación	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
Desempleo	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08
Corrupción	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Cambio climático	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08
Transferencias de la nación	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06
Subtotal MEFE	1,00		2,8		2,67		2,87		2,79		3,02
Total	2,00		5,66		5,52		5,69		5,31		6,01

Calificada la MEFI y la MEFE vamos a aplicar la matriz MPEC con el fin de obtener el resultado procedemos a realizar la calificación de la matriz antes trabajada MPEC evidenciando como resultado que la gobernación de Antioquia debe seguir en constante trabajo y no descuidar el eje estratégico de la sostenibilidad desde lo territorial ya que obtuvo calificación desde lo externo un 3.02 y desde lo interno 2.99, convirtiéndolo en el eje estratégico más débil de la gobernación y por el que se debe seguir trabajando.

La gobernación de Antioquia, pilares del país desde sus cinco ejes estratégicos, debe trabajar en ello, ya que debe mantener en cumplimiento sus metas siendo sociales, políticas, gubernamentales y demás, ha demostrado ser una entidad competitiva y que le gusta asumir retos, como se ven desde sus ejes estratégicos, e inversiones desde diferentes sectores de la gobernación.

La gobernación apunta a ser más prospera, productiva y mantenerse como una de las pioneras en competitividad, con proyectos productivos, visionarios pretende acabar la lucha contra la desigualdad para sus antioqueños.

Para concluir Se debe trabajar más en la estrategia de sostenibilidad desde lo territorial, apuntando siempre a cumplir como los demás ejes estratégicos contemplados dentro del plan de desarrollo de la gobernación de Antioquia.

4. Prospectiva

4.1 Planteamiento del problema

En vista del análisis del capítulo de planeación estratégica, se identificó el impacto de los pequeños productores; para ello se plantea un reto para la gobernación de Antioquia al año 2030, potenciar la productividad de las pequeñas actividades económicas desarrolladas en las áreas rurales de las subregiones.

4.1.1 Objetivo.

Potenciar los recursos ecológicos, ambientales y patrimoniales a través del fortalecimiento de las capacidades en las comunidades rurales y de los pequeños productores. con este objetivo pretendemos fomentar la resiliencia, la memoria colectiva y la participación ciudadana. Además de fortalecer la equidad, la convivencia y el arraigo por el cuidado de la comunidad.

4.1.2 Justificación

Es importante para mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio antioqueño, fortalecer la relación entre la comunidad y los componentes ambientales, sociales y económicos del territorio, impulsando la revitalización sostenible, la protección del hábitat y la regeneración

de los ecosistemas, contribuyendo así a la mitigación de los efectos nocivos del cambio climático y disminuyendo los escenarios de vulnerabilidad y riesgo, mientras se satisfacen las necesidades de los individuos y el hábitat de las subregiones. Además, es necesario conservar la estructura y el funcionamiento de los ecosistemas del departamento de Antioquia, y promover recursos naturales como el agua y la biodiversidad, ya que, al garantizar la conservación de las fuentes naturales y ecológicas, se logra el equilibrio de los ecosistemas y se puede mejorar la provisión de agua para el consumo humano, como factor determinante para enfrentar los desafíos del cambio climático.

Además, hay que trabajar articuladamente en acciones estratégicas de apropiación social y del conocimiento mediante el desarrollo de ferias con propósito, talleres, eventos académicos, ciencia participativa y actividades lúdico-recreativas. Todo esto, en pro del desarrollo sostenible desde el territorio.

Para el departamento, partiendo de su geografía y de su estructura social se ha venido incorporando mejoras en sus procesos para atender temas como la gestión del riesgo, el cambio climático, la situación de orden público, el conflicto armado y el pos acuerdo, que son factores emergentes del quehacer de la región. Al revisar o realizar un diagnóstico para plantear los problemas y sus soluciones desde lo normativo y técnico, aportando mucho los procesos de ordenamiento territorial en el departamento; dicho abordaje se concretó en la construcción de una línea base en términos de tensiones y potencialidades territoriales, integrada en consonancia con los demás temas, para dar cuenta de la situación actual territorial de Antioquia.

El departamento necesita que las comunidades rurales obtengan mayor desarrollo, que se impulsen las áreas rurales porque la mayoría de la población está en las áreas urbanas y

necesitamos que salgan adelantara que clase con metodologías formativas y experienciales orientadas a avanzar hacia un territorio equilibrado, justo y en armonía con los recursos naturales. Hay que organizar el territorio para orientar a conjuntos de municipios con intereses comunes, procurando un equilibrio entre el crecimiento urbano, la expansión y la conservación de las áreas rurales y de las áreas de especial importancia ecosistémica, comunes entre municipios y departamento.

4.2 Análisis estructural

Listado de variables internas y externas con base a MEFI y MEFE

Variables internas

- Atención al usuario
- Talento Humano
- Capacitación
- Planes y Proyectos
- Presupuesto
- Inclusión
- Diseño de Políticas
- Promoción y prevención
- Gestión de recursos
- Posicionamiento
- Fomento del turismo

- Integración con el sector privado
- Acceso a la información

Variables externas

- Plan de Desarrollo
- Tecnología e infraestructura
- Ubicación geográfica
- Convenios, alianzas y/o tratados con entes nacionales e internacionales.
- Patrimonio cultural, tradiciones, festividades, turismo
- Innovación y emprendimiento
- Avances tecnológicos
- Conglomerado
- Diversidad de ecosistemas
- Respaldo del Gobierno nacional
- Orden público
- Conflicto armado
- Escenario político
- Migrantes
- Inflación
- Desempleo
- Corrupción
- Cambio climático

4.3 Software MICMAC

4.3.1 Matriz

De referencia tomaremos las variables arrojadas por la MEFI y la MEFE las vamos a analizar desde el programa MICMAC seleccionándolas por internas y externas para la suma de 30 variables y que relacionaremos en la siguiente tabla.

Tabla 14 Variables incluidas en el MICMAC

#	Long Label	Short Label	Description	Theme
1	Legitimidad territorial y presencia en el territorio	Reconocimiento		Interna
2	Prestación de servicio educativo y cobertura	Educación		Interna
3	Acceso a la información	Comunicación		Interna
4	Diseño de políticas, programas, y proyectos	Políticas		Interna
5	Inclusión social y compromiso con las víctimas	Inclusión		Interna
6	Gestión de insumos y recursos financieros	Insumos		Interna
7	Promoción y prevención	Prevención		Interna
8	Promoción y fortalecimiento del trabajo con la comunidad	Promoción		Interna
9	Capacitación del Talento Humano	Capacitación		Interna
10	Articulación interinstitucional y sectorial	Articulación		Interna
11	Participación ciudadana	Participación		Interna
12	Calidad de la atención en salud	Atención		Interna
13	Protección y defensa de los derechos humanos	Protección		Interna
14	Plan de Desarrollo	Plan		Externa
15	Tecnología e infraestructura	Infraest		Externa
16	Ubicación geográfica	Ubicación		Externa
17	Convenios, alianzas y/o tratados con entes nacionales e internacionales.	Alianzas		Externa
18	Patrimonio cultural, tradiciones, festividades, turismo	Cultura		Externa
19	Innovación y emprendimiento	Innovación		Externa
20	Conglomerado	Congl		Externa
21	Diversidad de ecosistemas	Ecosistema		Externa
22	Respaldo del Gobierno nacional	Respaldo		Externa
23	Orden público y Conflicto armado	Orden		Externa

24	Escenario político	Escena	Externa
25	Migrantes	Migra	Externa
26	Inflación	Infla	Externa
27	Desempleo	Empleo	Externa
28	Corrupción	Corrup	Externa
29	Cambio climático	Clima	Externa
30	Transferencias de la nación	Transfer	Externa

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Calificación

Luego de incluir las variables se procedió a calificar de acuerdo con cómo se comportaba e influía en los procesos de la gobernación de Antioquia

- Sin influencia – 0
- Leve influencia –1
- Influencia moderada- 2
- Influencia fuerte – 3

Seguidamente realizaremos la calificación de las variables.

4.3.3 Característica de la matriz

Realizada la calificación podremos evidenciar el siguiente resultado

Tabla 15 *Variables internas y externas calificadas*

Después de analizadas las influencias que pueden coincidir entre variables internas y externas nos muestran un camino que podamos concluir de qué manera debe actuar la gobernación de Antioquia referente a dichos procesos.

4.3.4 Plano de influencias directas

Aplicada dicha calificación 0-1-2-3 se procede a observar los resultados tanto de variable directas con el objetivo de mostrarnos de manera global todos los elementos de la matriz.

Tabla 16 *Influencias directas*

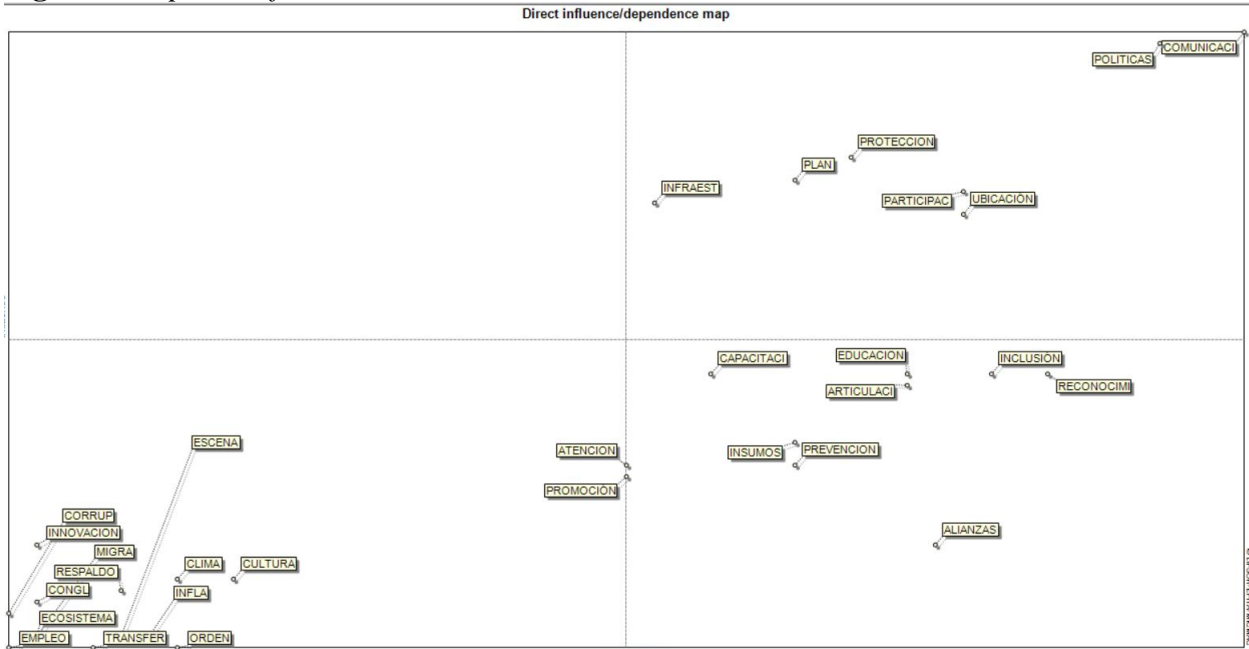
Matrix size	30
Number of iterations	2
Number of zeros	619
Number of ones	91
Number of twos	93
Number of threes	97
Number of P	0
Total	281
Fillrate	31,22222%

Extraído de MICMAC

Luego de organizar y tener establecidas la calificación directa denotamos que se debe estar en busca de la estabilidad como medio de equilibrio al ser repetitivo las sucesiones e interacciones de lo aplicado.

Para poder visualizar el mapa de influencia directa, que podremos observarlo.

Figura 5 Mapa de influencias directas

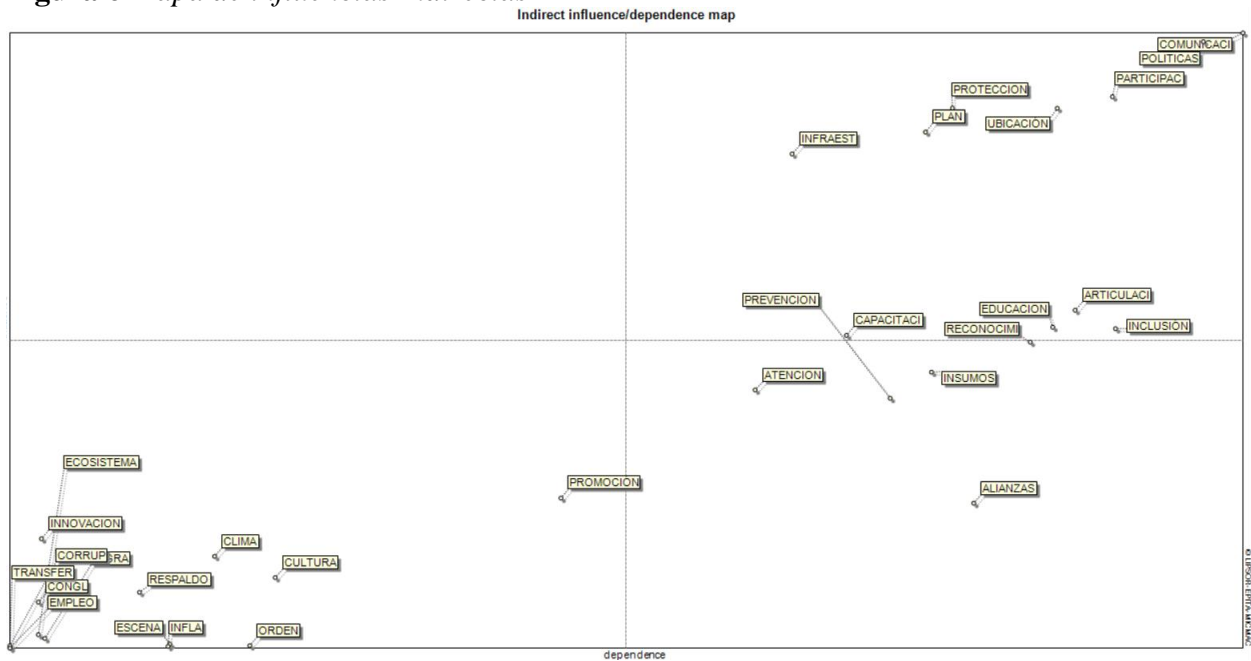


Adaptado de software "MICMAC"

4.3.5 Plano de influencias indirectas

De igual manera analizaremos desde el MIC MAC las influencias indirectas, por ello tomaremos los resultados aplicados.

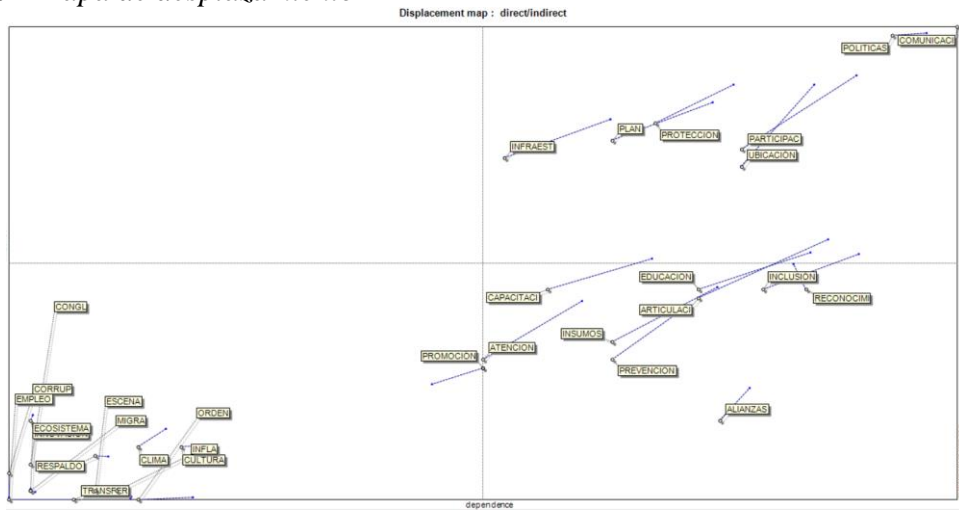
Figura 6 Mapa de influencias Indirectas



4.4 Plano de desplazamiento

El objetivo de la aplicación de esta herramienta es poder determinar las variables que nos indicaran el camino el cual conduce a la planeación estratégica dentro de los procesos de la gobernación de Antioquia, mostrando la importancia de la realización del análisis para que este trabajo pueda tener un buen fin.

Figura 7 Mapa de desplazamiento



Adaptado de software MICMAC

4.4.1 Listado de variables estratégicas

En este punto haremos la lista de las variables que tomaremos de referencia para proceder a realizar dicho análisis.

- 1-Comunicación
- 2- Políticas
- 3- Protección
- 4- Infraestructura
- 5- Plan de Desarrollo
- 6- Ubicación
- 7- Participación

Las variables mencionadas se tomaron como prioritarias del software MICMAC para buscar estrategias que mejoren y poder lograr los objetivos propuestos y así poder cumplir con lo esperado en el plan de desarrollo departamental, en este caso de los antioqueños.

Así pondremos la investigación a mano de los expertos considerando que con si llevan experiencias personal y laboral de cada trabajo y vivencia a los que ha tocado enfrentar.

Diseño y construcción de escenarios

4.5 Software SMIC

Para construir diferentes escenarios, se realizó un análisis de impacto cruzado a través del software SMIC, con el que se establecieron múltiples hipótesis y escenarios posibles de su interacción, según la información suministrada por los 3 expertos que aportaron para realizar este estudio

Desde el software SMIC verificaremos los posibles escenarios que se nos presenten, tal como lo pide el SMIC tendremos nuestro grupo de expertos de la gobernación de Antioquia.

4.5.1 Expertos

El software SMIC permite el acceso de estos grupos de expertos para tomar como referencia sus puntos de vista sobre el tema, medido por su experiencia y vida profesional y labora, dependiendo de cómo o requiera el estudio en este caso nuestro trabajo se enfoca en tomar como

referencia a empleados de la gobernación de Antioquia desde diferentes sectoriales según las variables analizadas.

En la tabla que veremos a continuación hallaremos los expertos y su formación y el rol desempeñado en la entidad.

Tabla 17 *Tabla de expertos*

Nº	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Burítica	Cristian	Director	1
2	Londoño	Luz Mery	Profesional	1
3	Carmona	Katherine	Profesional	1
4	Ruz Estrada	Celina Fer	Investigador	1
5	González	Isabel Cri	Investigador	1

Luego de realizar la tabla con el grupo de expertos se le da una ponderación de peso 1 individualmente de acuerdo con el SMIC, para así poder desplazarnos a realizar la matriz de HIPOTESIS y OBJETIVOS nunca dejando de lado las variables seleccionadas y arrojadas por el MICMAC.

Tabla 18 *Matriz de variable- hipótesis y objetivos*

Variable	Hipótesis	Objetivo
Comunicación	¿Qué probable es que, para el 2030, la Gobernación de Antioquia Disponga de conectividad digital al 90% a lo largo del departamento?	Disponer de conectividad digital al 90% a lo largo del departamento donde las zonas rurales tengan accesos a la información en tiempo real.
Políticas	¿Qué tan probable es que para el 2030 la Gobernación de Antioquia diseñe políticas, proyectos y programas que sean aplicables en el tiempo en un 70%?	Diseñar políticas, programas y proyectos al 70% que sean aplicables en el largo plazo y vigilar que se les dé continuidad
Protección	¿Qué tan probable es que para el 2030 la Gobernación de Antioquia dinamice la presencia en el territorio para evitar conflicto armado al 70%	Establecer presencia en el territorio con el fin de evitar el conflicto armado que se aplica en el 70% de la población

Participación	¿Qué tan probable es que para el 2030 la Gobernación de Antioquia cuente con la participación del 80% de la ciudadanía en sus programas?	Fomentar la participación ciudadana en los programas de la Gobernación de Antioquia en un 90%
Plan de Desarrollo	¿Qué tan probable es que para el 2030 la Gobernación de Antioquia cumpla con el plan de desarrollo en un 100% para el 2027?	Realizar el seguimiento al cumplimiento del plan de desarrollo para fomentar el desarrollo de las comunidades
Ubicación	¿Qué tan probable es que para el 2030 la Gobernación de Antioquia llegue a todos los rincones del Departamento en un 100%?	Ampliar la cobertura y el acceso a todas las zonas rurales y urbanas de todo el Departamento para que todos los habitantes participen de los programas de la Gobernación
Infraestructura	¿Qué tan probable es que para el 2030 la Gobernación de Antioquia desarrolle los proyectos de tecnología e infraestructura en un 90%?	Ejecutar los proyectos de tecnología e infraestructura establecidos en el plan de desarrollo

4.6 Escenarios probables herramienta SMIC

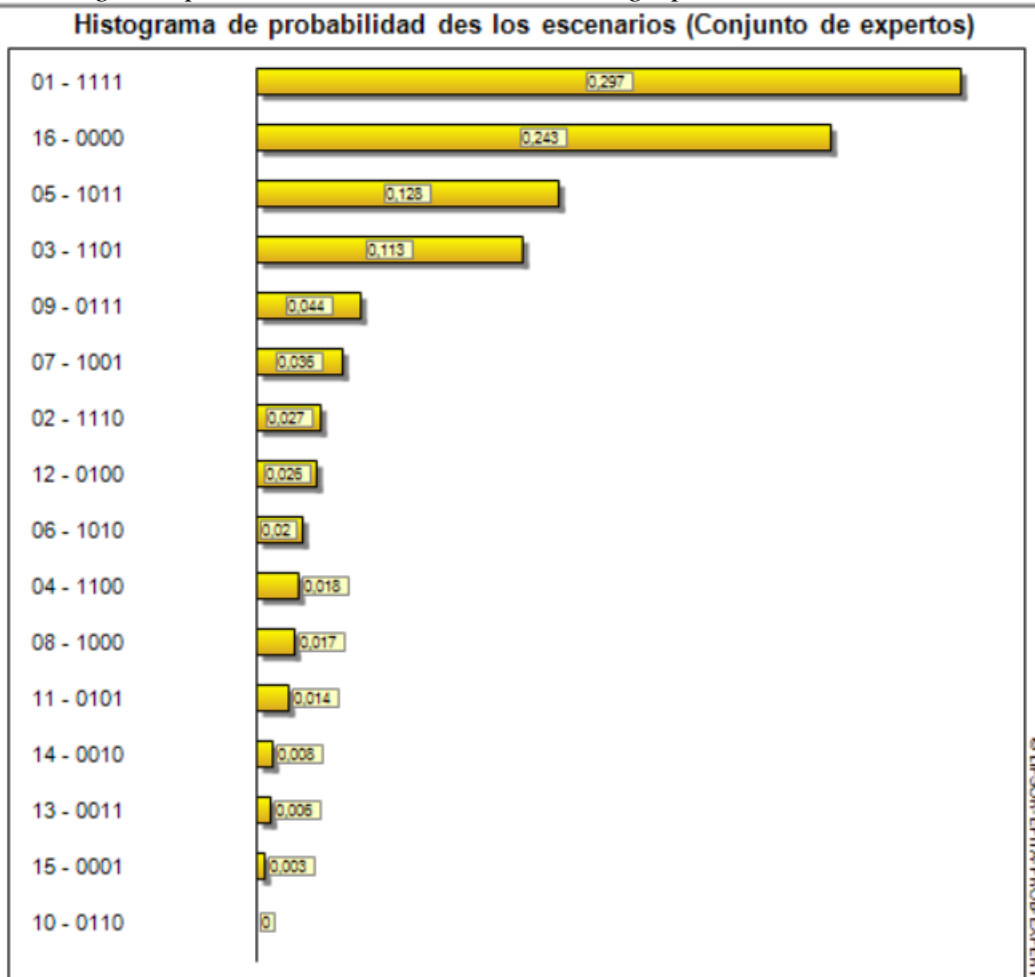
Desde la herramienta SMIC pretendemos analizar desde diferentes ángulos las variables más representativas para la planeación estratégica en la gobernación de Antioquia, dándole ponderados de la siguiente manera

- Muy improbable 0.1
- Improbable 0.3
- Duda 0.5
- Probable 0.7
- Muy probable 0.9

Los ponderados los realizarán los expertos en la gobernación, por cada escenario se pondero a la medida del criterio y experiencia probable de la ocurrencia de cada suceso según la posibilidad de ocurrencia.

En este punto se pretende diseñar los escenarios probables que nos lleven a visionar los resultados futuros y mostrarnos si serán de éxitos o de fracaso, para ellos usamos la herramienta importante para obtener resultados y que plasmaremos a continuación de este documento.

Figura 8 *Histograma probabilidad de los escenarios de grupo Gobernación*



Adaptado de software SMIC

Los escenarios analizados por SMIC nos entrega como resultado lo siguiente:

ESCENARIO	VARIABLE DE PROBABILIDAD
Optimista	01-1111

Alternativo	05-1011 / 03-1101
Pesimista	16-0000
Alternativa 01	02-1110
Alternativa 02	051011

Según los resultados del programa SMIC, partimos de tres escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia. El grupo de los expertos es optimista en un 29,7%, para el escenario 01-1111 al visionar el escenario probable y deseado poniendo a disposición los recursos humanos y físicos con los cuales cuenta la entidad.

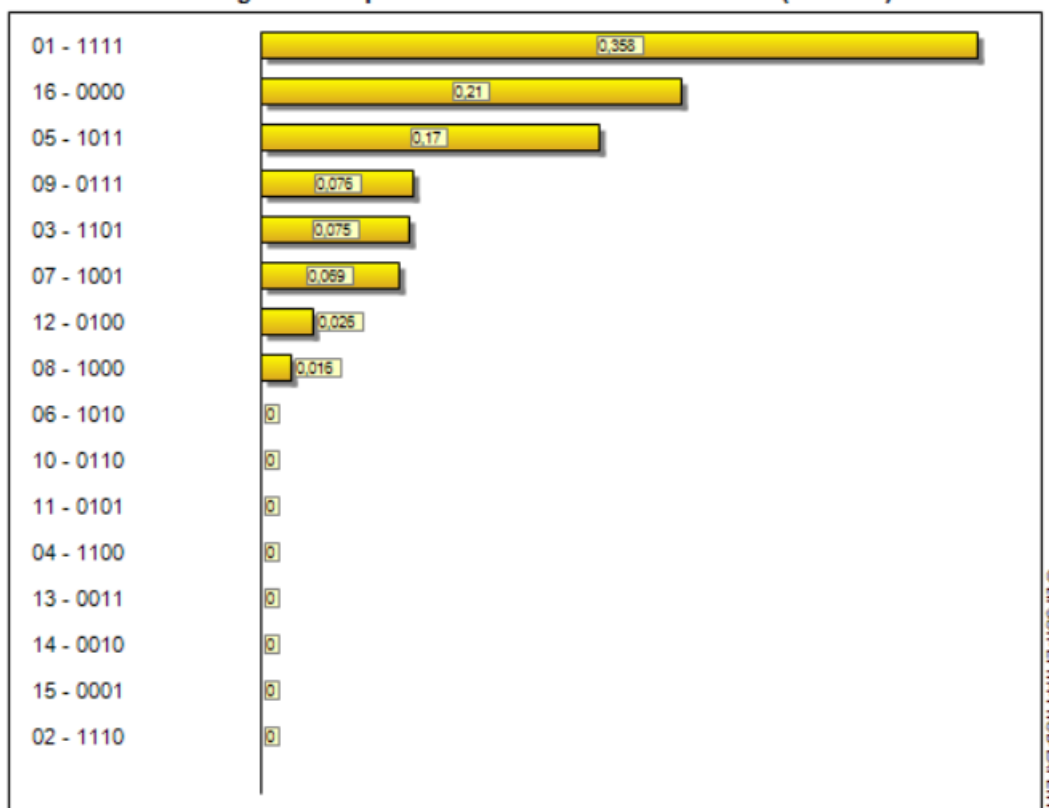
El escenario pesimista es el 16-0000 con una probabilidad de ocurrencia del 23.3% de acuerdo con la valoración de los expertos en la que se pone en riesgo la ocurrencia de las hipótesis propuestas.

También se presentan dos escenarios alternos analizados: 05-1011 se da en un 12,8 % y 03-1101 en un 11,3 %, resultantes de las posiciones particulares de cada experto, según la experticia en el área analizada.

Los expertos analizarán estos escenarios, donde se publicará la calificación de cada uno de ellos respecto a los escenarios propuestos, se anexarán en este documento los histogramas y análisis desde su calificación y punto de vista.

Figura 9 *Histograma experto Cristian*

Histograma de probabilidad des los escenarios (Cristian)

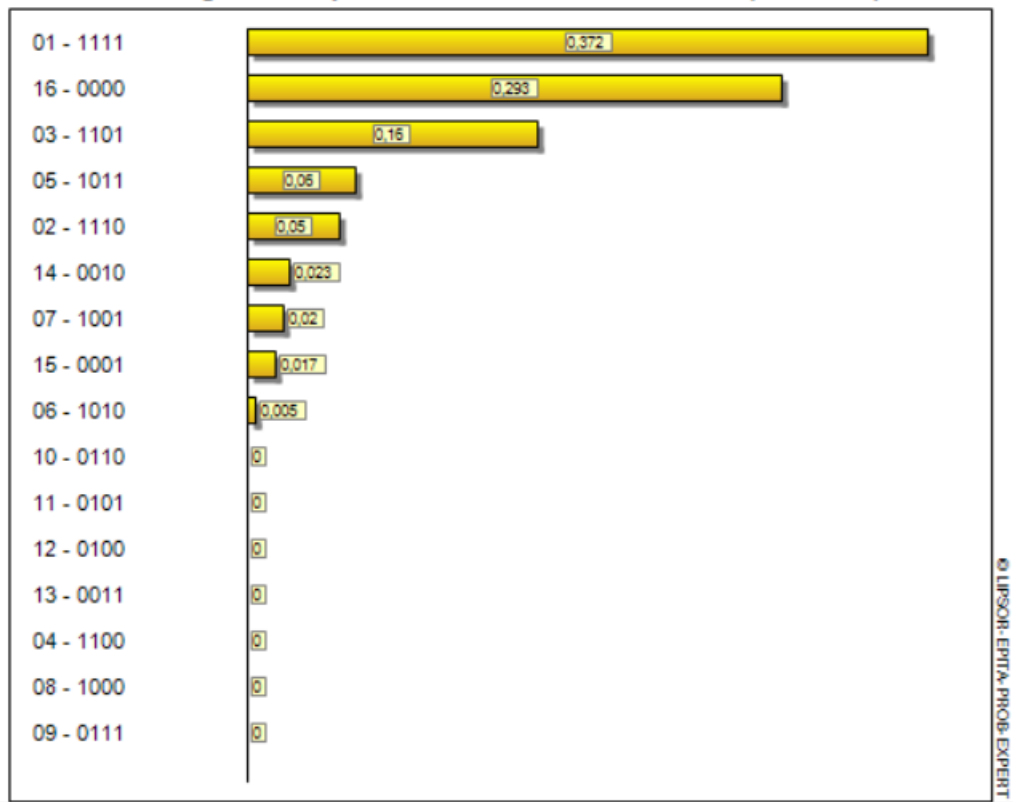


El análisis del director de presupuesto Cristian Buriticá se observó que para el escenario es optimista con un 35,8%, en el pesimista se da en un 21% y en los alternos que tomamos 09-0111 se da 17% y 05-1011 07%, El análisis es consecuente con la experiencia profesional destacándose por conocer los recursos económicos del departamento; su conocimiento del sector hace que sea un servidor público que apunta con la estrategia optimista, pues es su deber ser líder de la secretaria que tiene a cargo.

Como encargado de analizar y evaluar las solicitudes de modificación del presupuesto de apoyar en la gestión para que se lleven a cabo los proyectos en el ámbito de su competencia.

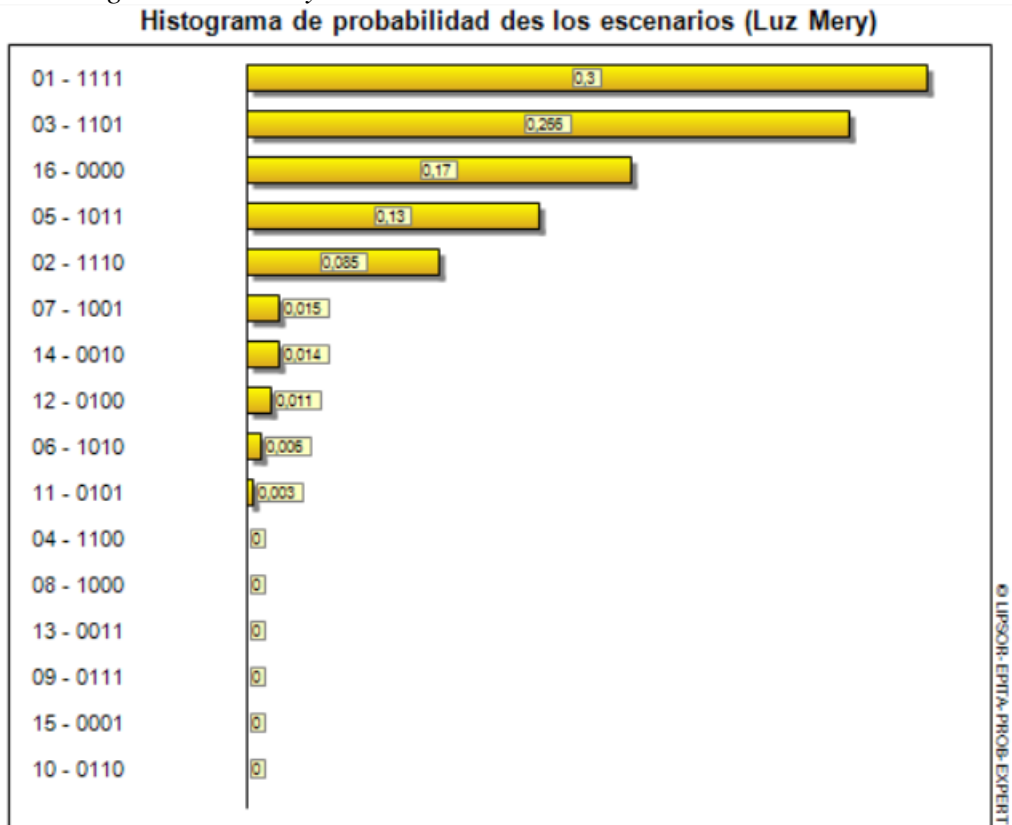
Figura 10 *Histograma Katherine*

Histograma de probabilidad des los escenarios (Katherine)



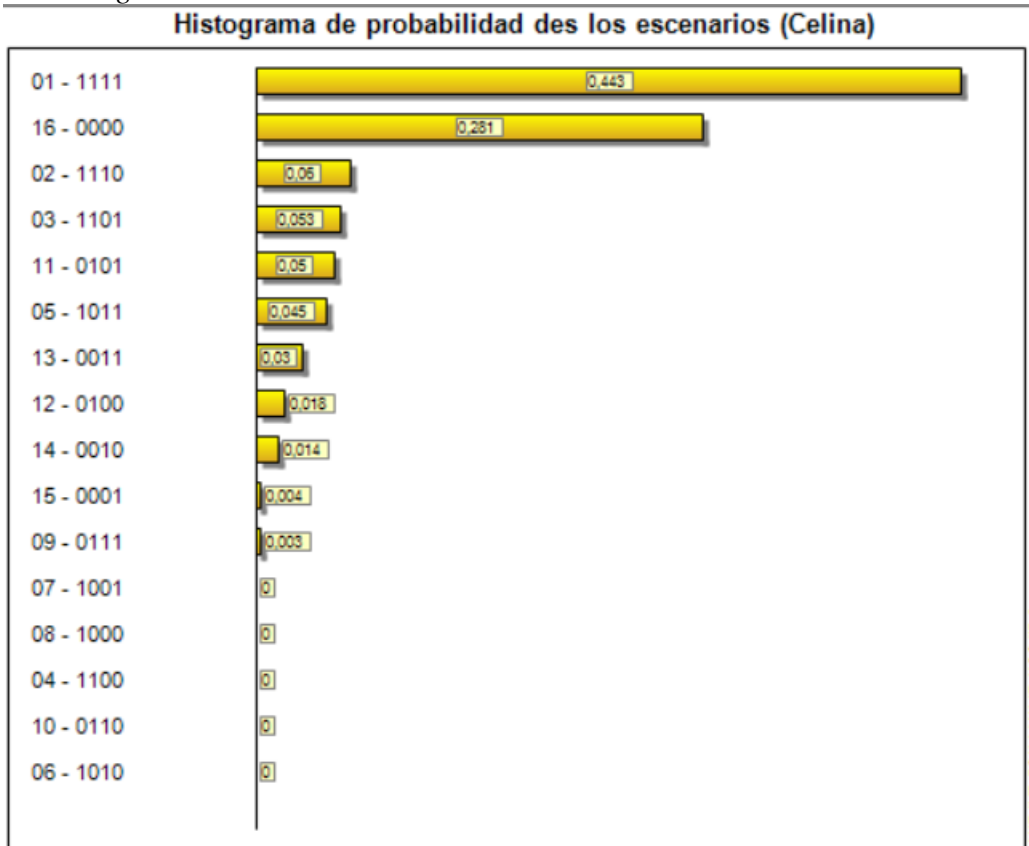
En el análisis de la experta Katherine Carmona profesional del área de planeación e infraestructura amplio conocimiento en el sector público logro un resultado de 37,2% para el escenario optimista lo que concluya que Katherine tiene una visión positiva para las estrategias y logra a mantenerse positiva en cuanto a la implementación de las estrategias, seguidamente con el escenario pesimista se da un ponderado de 29,3 y en los alternos que tomamos 03-1101 se da un 16% y en el 05-1011 un 6%.

Figura 11 *Histograma Luz Mery*



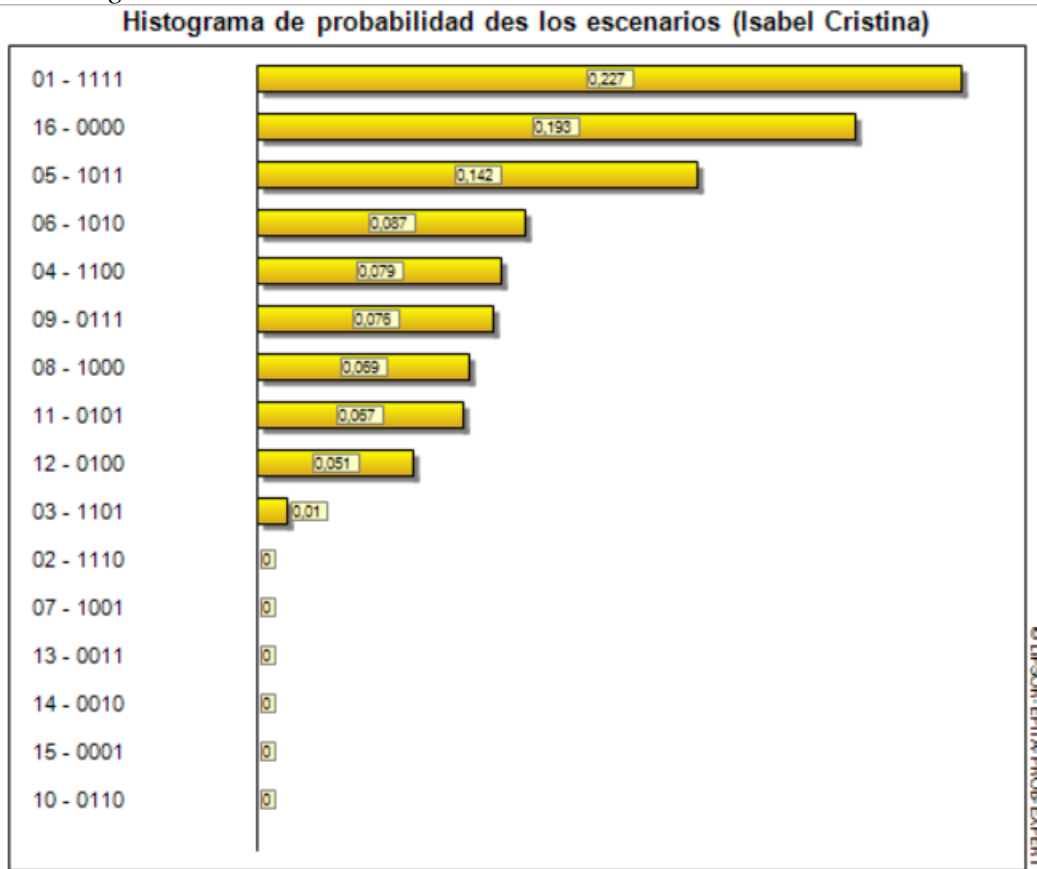
En el análisis de Luz Mery trabajadora social muy conocida en el sector público, obtiene un resultado de 30% para el escenario optimista con un ponderado de 26,6%% para el alterno 03-1101 y un 17 % para el pesimista.

Figura 12 *Histograma Celina*



En el análisis de la profesional de la parte de investigación Celina Ruz Psicóloga con amplio conocimiento en el sector público y estudiante del diplomado de planeación estratégica logro un resultado de 44.3% para el escenario optimista lo que concluya que Celina tiene una visión positiva para las estrategias y logra a mantenerse positiva en cuanto a la implementación de las estrategias, seguidamente con el escenario pesimista se da un ponderado de 28.1% y en los alternos que tomamos 02-1110 se da un 05%% y en el 03-1101 un 05,3% .

Figura 13 *Histograma Isabel*



En el análisis de la profesional de la parte de investigación Isabel contadora publica y con amplio conocimiento en el sector público y estudiante del diplomado de planeación estratégica logro un resultado de 22.7% para el escenario optimista lo que concluya que Isabel tiene una visión positiva para las estrategias y logra a mantenerse positiva en cuanto a la implementación de las estrategias, seguidamente con el escenario pesimista se da un ponderado de 19.3% y en los alternos que tomamos 06-1010 se da un 8.7% y en el 05-1011 un 14.2% .

4.6.1 Resultados dados por SMIC

Escenarios	1 - GOBANT	2 - invest	3 - Ensemble des experts
01 - 1111	0,234	0,215	0,227
02 - 1110	0,027	0	0,016
03 - 1101	0,117	0,05	0,09
04 - 1100	0,009	0,049	0,025
05 - 1011	0,083	0,14	0,106
06 - 1010	0,052	0,043	0,049
07 - 1001	0,037	0,045	0,04
08 - 1000	0,027	0,051	0,037
09 - 0111	0,051	0,07	0,059
10 - 0110	0,006	0,019	0,011
11 - 0101	0,051	0,033	0,044
12 - 0100	0,004	0,025	0,012
13 - 0011	0	0,015	0,006
14 - 0010	0,007	0,008	0,008
15 - 0001	0,005	0	0,003
16 - 0000	0,291	0,234	0,268

Una vez realizado el análisis por medio de histogramas seguimos a realizar los siguientes escenarios que se presentan dentro de las calificaciones realizadas por el experto.

En la gobernación del departamento de Antioquia el escenario mejor calificado fue el optimista.

Tabla 19 Escenario optimista o deseado

ESCENARIO 1: 01-1111 Optimista - deseado	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
<p>¿Qué paso en el camino?</p> <p>Se motivó a los ciudadanos al uso de la tecnología y así brindar una información clara y oportuna en todo el territorio.</p> <p>Se realizo seguimiento al plan de desarrollo para darle valor agregado a los proyectos que</p>	<p>¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?</p> <p>Se logra la conexión digital en los 125 municipios del departamento.</p> <p>Se logro el avance de los proyectos propuestos en el plan de desarrollo.</p>

están sin ejecución con el fin de ejercer control político.	
Se llevaron a cabo programas para fortalecer la democracia y fomentar la seguridad en las zonas de conflicto armado	Se logro instalar puestos de mandos en unión del ejército y policía, garantizando la seguridad ciudadana.
Se impulsaron actividades como mesa de trabajado en las subregiones con el objetivo de incrementar la participación ciudadana	A raíz de las actividades propuestas se logró mantener una participación ciudadana activa ante el ente territorial.

Tabla 20 *Escenario pesimista*

ESCENARIO 2:16- 0000Pesimista

CAUSAS		CONSECUENCIAS	
¿Qué paso en el camino?		¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?	
No se motivó a los ciudadanos al uso de la tecnología y así brindar una información clara y oportuna en todo el territorio.	No se logra la conexión digital en los 125 municipios del departamento.		
No se realizó seguimiento al plan de desarrollo para darle valor agregado a los proyectos que están sin ejecución con el fin de ejercer control político.	No se logró el avance de los proyectos propuestos en el plan de desarrollo.		
No se llevaron a cabo programas para fortalecer la democracia y fomentar la seguridad en las zonas de conflicto armado	No se logró instalar puestos de mandos en unión del ejército y policía, garantizando la seguridad ciudadana.		
Motivar a los ciudadanos al uso de la tecnología y así brindar una información clara y oportuna en todo el territorio.	A raíz de las actividades propuestas no se logró mantener una participación ciudadana activa ante el ente territorial.		

Tabla 21 *Escenario alterno*

ESCENARIO 3: 05-1011 Alterno

CAUSAS		CONSECUENCIAS	
¿Qué paso en el camino?		¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?	
Motivar a los ciudadanos al uso de la tecnología y así brindar una información clara y oportuna en todo el territorio.	Se logra la conexión digital en los 125 municipios del departamento.		
No se realizó seguimiento al plan de desarrollo para darle valor agregado a los proyectos que están sin ejecución con el fin de ejercer control político.	No se logró el avance de los proyectos propuestos en el plan de desarrollo.		

Se llevaron a cabo programas para fortalecer la democracia y fomentar la seguridad en las zonas de conflicto armado	Se logro instalar puestos de mandos en unión del ejército y policía, garantizando la seguridad ciudadana.
Se impulsaron actividades como mesa de trabajado en las subregiones con el objetivo de incrementar la participación ciudadana	A raíz de las actividades propuestas se logró mantener una participación ciudadana activa ante el ente territorial.

Tabla 22 *Escenario alterno***ESCENARIO 1: 03-1101 Optimista - deseado**

CAUSAS	CONSECUENCIAS
<i>¿Qué paso en el camino?</i>	<i>¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?</i>
Motivar a los ciudadanos al uso de la tecnología y así brindar una información clara y oportuna en todo el territorio.	Se logra la conexión digital en los 125 municipios del departamento.
Se realizo seguimiento al plan de desarrollo para darle valor agregado a los proyectos que están sin ejecución con el fin de ejercer control político.	Se logro el avance de los proyectos propuestos en el plan de desarrollo.
No se llevaron a cabo programas para fortalecer la democracia y fomentar la seguridad en las zonas de conflicto armado	No se logró instalar puestos de mandos en unión del ejército y policía, garantizando la seguridad ciudadana.
Se impulsaron actividades como mesa de trabajado en las subregiones con el objetivo de incrementar la participación ciudadana	A raíz de las actividades propuestas se logró mantener una participación ciudadana activa ante el ente territorial.

4.7 Análisis actores sociales

Los actores sociales de este proceso prospectivo de la gobernación de Antioquia son: la nación, secretarías de educación, secretaria de hacienda, secretaria de planeación, contratistas, los entes de control, y comunidad civil.

Antes revisado el diagnóstico de la gobernación de Antioquia logramos identificar las debilidades que pueden estar influyendo en cada proceso sumergido en el ente; por ello, nuestro trabajo en este capítulo busca convertir esas debilidades en factores de fortaleza para que la gobernación siga siendo una entidad líder en el país.

4.7.1 Construcción de cuadro interés

Analizado el entorno de la gobernación de Antioquia, se logró evidenciar variables estratégicas y así establecer en factores que inciden en los procesos internos y externos, y en camino a la construcción del cuadro de intereses, con las variables estratégicas que sería Comunicación, políticas, Protección, Participación, Plan de Desarrollo, Ubicación e Infraestructura.

Tabla 23 Cuadro de interés

Actores		Plan de					
Sociales	Comunicación	Políticas	Protección	Participación	desarrollo	Ubicación	Infraestructura
A1: Nación	O1: Promover políticas en favor de aumentar la conectividad en el departamento	O2: Garantizar la adecuada y oportuna ejecución de las políticas públicas dentro de la entidad gubernamental.	O3: Legislar en temas relacionados con las víctimas y el manejo del conflicto armado.	O4: Diseñar políticas en pro de las comunidades con necesidades especiales y más vulnerables del Departamento	O5: Promover recursos y acciones para los procesos y programas de la Gobernación	O6: Impulsar el desarrollo de las regiones rurales más apartadas del Departamento y aquellas que presentan difícil acceso	O7: Destinar los recursos y apoyar los proyectos de infraestructura que unen las regiones
		O9: defender al pueblo y ejercer control político, requiriendo a las entidades	O10: investigar delitos, calificar los delitos dejando a mano de los jueces logrando brindar protección a la comunidad	O9: defender al pueblo y ejercer control político, requiriendo a las entidades	O10: investigar delitos, calificar los delitos dejando a mano de los jueces logrando brindar protección a la comunidad	O6: Impulsar el desarrollo de las regiones rurales más apartadas del Departamento y aquellas que presentan difícil acceso	O10: investigar delitos, calificar los delitos dejando a mano de los jueces logrando brindar protección a la comunidad
A2: Entes de control	O8: lograr la vinculación ente de control y ente gubernamental						

<p>A3: Secretaría de Educación</p>	<p>O1: Promover políticas en favor de aumentar la conectividad en el Departamento</p>	<p>O4: Diseñar políticas en pro de las comunidades con necesidades especiales y más vulnerables del Departamento</p>	<p>O4: Diseñar políticas en pro de las comunidades con necesidades especiales y más vulnerables del Departamento</p>	<p>O4: Diseñar políticas en pro de las comunidades con necesidades especiales y más vulnerables del Departamento</p>	<p>O5: Promover recursos y acciones para los procesos y programas de la Gobernación</p>	<p>O6: Impulsar el desarrollo de las regiones rurales más apartadas del Departamento y aquellas que presentan difícil acceso</p>	<p>O4: Diseñar políticas en pro de las comunidades con necesidades especiales y más vulnerables del Departamento</p>
<p>A4: Comunidad civil</p>	<p>O11: Hacer un buen uso de las herramientas digitales proporcionadas por el Departamento y contribuir al mejoramiento de la gestión institucional</p>	<p>O12: Garantizar la política de control social a los procesos de la entidad.</p>	<p>O13: Favorecer el contacto comunidad-entidad para así lograr objetivos de alto impacto, y el mejoramiento de la gestión institucional</p>	<p>O13: Favorecer el contacto comunidad-entidad para así lograr objetivos de alto impacto, y el mejoramiento de la gestión institucional</p>	<p>O14: Fortalecer la democracia, fomentando la participación ciudadana en los asuntos públicos</p>	<p>O11: Hacer un buen uso de las herramientas digitales proporcionadas por el Departamento y contribuir al mejoramiento de la gestión institucional</p>	<p>O13: Favorecer el contacto comunidad-entidad para así lograr objetivos de alto impacto, y el mejoramiento de la gestión institucional</p>
<p>A5: secretaría de planeación</p>	<p>O1: Promover políticas en favor de aumentar la conectividad en el Departamento</p>	<p>O4: Diseñar políticas en pro de las comunidades con necesidades especiales y más vulnerables del Departamento</p>	<p>O14: Fortalecer la democracia, fomentando la participación ciudadana en los asuntos públicos</p>	<p>O4: Diseñar políticas en pro de las comunidades con necesidades especiales y más vulnerables del Departamento</p>	<p>O5: Promover recursos y acciones para los procesos y programas de la Gobernación</p>	<p>O6: Impulsar el desarrollo de las regiones rurales más apartadas del Departamento y aquellas que presentan difícil acceso</p>	<p>O6: Impulsar el desarrollo de las regiones rurales más apartadas del Departamento y aquellas que presentan difícil acceso</p>

A6:	secretaria de hacienda	O5: Promover recursos y acciones para los procesos y programas de la Gobernación	O5: Promover recursos y acciones para los procesos y programas de la Gobernación	O5: Promover recursos y acciones para los procesos y programas de la Gobernación	O5: Promover recursos y acciones para los procesos y programas de la Gobernación	O5: Promover recursos y acciones para los procesos y programas de la Gobernación	O7: Destinar los recursos y apoyar los proyectos de infraestructura que unen las regiones					
		O15: fortalecer el vínculo empleado y entidad lograr mejorar imagen de buen trato al recurso humano	O16: Cumplir con los objetos y es, las políticas de la demás lineamientos de la entidad	O17: reducir el riesgo y seguridad en el trabajo largo o corto plazo	O18: contribuir en los procesos del plan	O19: afianzar la productividad y competitividad en el plan de desarrollo	O20: beneficiarse de los proyectos asignados de ejecutarlos cumplidamente	O21: Mantenerse en contacto con los medios para que se brinde información oportuna que afecte positivamente los intereses del sector	O22: Participar en las mesas de trabajo intersectoriales propuestas por la entidad	O23: fomentar el empleo a las personas víctimas	O24: integrar los diferentes grupos poblacionales y apoyar la diversidad y étnico	O25: Participar de las intervenciones en las zonas de difícil acceso

Tabla 24 *Objetivos asociados*

Tabla de objetivos
O1: Promover políticas en favor de aumentar la conectividad en el departamento.
O2: Garantizar la adecuada y oportuna ejecución de las políticas públicas dentro de la entidad gubernamental.
O3: Legislar en temas relacionados con las víctimas y el manejo del conflicto armado.
O4: Diseñar políticas en pro de las comunidades con necesidades especiales y más vulnerables del departamento
O5: Promover recursos y acciones para los procesos y programas de la gobernación

- O6: Impulsar el desarrollo de las regiones rurales más apartadas del departamento y aquellas que presentan difícil acceso
- O7: Destinar los recursos y apoyar los proyectos de infraestructura que unen las regiones
- O8: Lograr la vinculación ente de control y ente gubernamental
- O9: Defender al pueblo y ejercer control político, requiriendo a las entidades
- O10: Investigar delitos, calificar los delitos dejando a mano de los jueces logrando brindar protección a la comunidad
- O11: Hacer un buen uso de las herramientas digitales proporcionadas por el departamento y contribuir al mejoramiento de la gestión institucional
- O12: Garantizar la política de control social a los procesos de la entidad.
- O13: Favorecer el contacto comunidad-entidad para así lograr objetivos de alto impacto, y el mejoramiento de la gestión institucional
- O14: Fortalecer la democracia, fomentando la participación ciudadana en los asuntos públicos
- O15: Fortalecer el vínculo empleado y entidad lograr mejorar la imagen de buen trato al recurso humano
- O16: Cumplir con los objetos contractuales, las políticas y demás lineamientos de la entidad
- O17: Reducir riesgo de seguridad y salud en el trabajo a largo o corto plazo
- O18: Contribuir en los procesos del plan
- O19: Afianzar la productividad y competitividad propuesto en el plan de desarrollo
- O20: Beneficiarse de los proyectos asignados y ejecutarlos cumplidamente
- O21: Mantenerse en contacto con los medios para que se brinde información oportuna que afecte positiva o negativamente los intereses del sector
- O22: Participar en las mesas de trabajo intersectoriales propuestas por la entidad
- O23: Fomentar el empleo a las personas victimas
- O24: Integrar al sector los diferentes grupos poblacionales y apoyar la diversidad de género y étnico
- O25: Participar de las intervenciones en las zonas de difícil acceso
- O26: Implementar cadenas productivas en zonas rurales del departamento
- O27: Apoyar los programas de infraestructura del sector privado y público y de igual manera beneficiarse de ello

Actores	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	Total punt os +	Total punt os -
A1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		10	-10	10					10	10							10	10	1540	-200		
A2	10	10			-10			10	10	10	10	10		10						10	10									1080	-200	
A3	10	10		10	10	10	10	10	-		10								10	10									1240	-200		
A4	10				-10	10					10			10		10			10	10	10	10						10	1100	-170		
A5	10	10		10	-10	10	10	10			10			10	10					10	10			10					1340	-270		
A6					-10	10	10	10			10								10	10									970	-230		
A7	30	70	0	30	-70	70	0	0	30	30		10			10			10	10										610	-240		
A8	10					10					10															10		10	10	1230	-140	
Total +	70	64	26	57	27	74	50	50	29	43	73	62	10	52	47	62	30	66	10	30	44	55	41	34	26	33	70					
Total -	0	0	0	0	-47	0	0	0	30	0	0	0	-45	0	0	0	0	0	67	0	0	0	0	0	0	-30	0	0				

Tabla 25 Valoración de actores frente a objetivos

De acuerdo con las valoraciones de los actores, la convergencia y divergencia se establecieron los siguientes objetivos que evidencian conflictos; los cuales se muestran más relevantes:

- O5: Promover recursos y acciones para los procesos y programas de la Gobernación
- O13: Favorecer el contacto comunidad-entidad para así lograr objetivos de alto impacto, y el mejoramiento de la gestión institucional
- O19: Afianzar la productividad y competitividad propuesto en el plan de desarrollo

Tabla 26 *Convergencia entre actores*

Campo de batalla	Actores aliados	Enfrentarse a estos actores
O1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
O2	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
O3	A1, A2, A3, A5, A6	
O4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
O5	A1, A3, A8,	A2, A4, A5, A6, A7
O6	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
O7	A1, A2, A3, A5, A6, A8	
O8	A1, A2, A3, A5, A6,	
O9	A1, A2, A5, A7, A8	A3
O10	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8	
O11	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
O12	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
O13	A2, A6	A1, A3, A4, A5, A7, A8
O14	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
O15	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
O16	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
O17	A1, A2, A3, A5, A6, A7	
O18	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
O19	A4	A1, A2, A3, A5, A6, A8
O20	A3, A4, A5, A7, A8	
O21	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
O22	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
O23	A1, A3, A5, A6, A8	

O24	A1, A3, A5, A6, A8	
O25	A1, A3, A4, A5, A8	A6
O26	A1, A3, A5, A7, A8	
O27	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	

Tabla 27 Posición de actores frente a los objetivos

Campo de batalla	Actores aliados	Enfrentarse a estos actores
O1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 1	
O2	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 1	
O3	A1, A2, A3, A5, A6 GRUPO 2	
O4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 1	
O5	A1, A3, A8, GRUPO 3	A2, A4, A5, A6, A7 GRUPO 1
O6	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 1	
O7	A1, A2, A3, A5, A6, A8 GRUPO 4	
O8	A1, A2, A3, A5, A6, GRUPO 2	
O9	A1, A2, A5, A7, A8 GRUPO 5	A3 GRUPO 2
O10	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 6	
O11	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 1	
O12	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 1	
O13	A2, A6 GRUPO 7	A1, A3, A4, A5, A7, A8 GRUPO 3
O14	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 1	
O15	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 1	
O16	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 1	
O17	A1, A2, A3, A5, A6, A7 GRUPO 8	

O18	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 1	
O19	A4 GRUPO 9	A1, A2, A3, A5, A6, A8 GRUPO 4
O20	A3, A4, A5, A7, A8 GRUPO 10	
O21	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 11	
O22	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 1	
O23	A1, A3, A5, A6, A8 GRUPO 12	
O24	A1, A3, A5, A6, A8 GRUPO 13	
O25	A1, A3, A4, A5, A8 GRUPO 14	A6 GRUPO 5
O26	A1, A3, A5, A7, A8 GRUPO 15	
O27	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 1	

Tabla 28 *Convergencia entre los actores*

Grupo	Actores	Convergen en objetivos	Sumatoria de posiciones
GRUPO 1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	O1, O2, O4, O6, O11, O12, O14, O15, O16, O18, O22, O27	7.520
GRUPO 2	A1, A2, A3, A5, A6	O3, O8	760
GRUPO 3	A1, A3, A8,	O5	270
GRUPO 4	A1, A2, A3, A5, A6, A8	O7	500
GRUPO 5	A1, A2, A5, A7, A8	O9	290
GRUPO 6	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8	O10	430
GRUPO 7	A2, A6	O3	100
GRUPO 8	A1, A2, A3, A5, A6, A7	O17	300
GRUPO 9	A4	O19	100
GRUPO 10	A3, A4, A5, A7, A8	O20	300
GRUPO 11	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	O21	440
GRUPO 12	A1, A3, A5, A6, A8	O23	410
GRUPO 13	A1, A3, A5, A6, A8	O24	340
GRUPO 14	A1, A3, A4, A5, A8	O25	260
GRUPO 15	A1, A3, A5, A7, A8	O26	330

Tabla 29 *Divergencia entre actores*

Grupo	Actores	Divergen en objetivos	Sumatoria de posiciones
GRUPO 1	A2, A4, A5, A6, A7	O5	-470
GRUPO 2	A3	O9	-30
GRUPO 3	A1, A3, A4, A5, A7, A8	O13	-450
GRUPO 4	A1, A2, A3, A5, A6, A8	O19	-670
GRUPO 5	A6	O25	-30

4.7.2 *Objetivos conflictivos*

Desde la valoración de los objetivos conflictivos lo logramos a partir de la sumatoria en la estructura de los factores en relación con cada objetivo, siendo los más conflictivos esos que estuvieron a más cercanía de cero, sin dejar de desconocer si eran negativo o positivo. A continuación, realizamos una tabla donde se verán expuestos los más conflictivos.

Tabla 30 *Objetivos conflictivos*

O5: Promover recursos y acciones para los procesos y programas de la Gobernación
O13: Favorecer el contacto comunidad-entidad para así lograr objetivos de alto impacto, y el mejoramiento de la gestión institucional.
O19: Afianzar la productividad y competitividad propuesto en el plan de desarrollo

4.7.3 *Negociación de los objetivos*

Considerando que en el sistema siempre se generarán conflictos, se deben establecer estrategias que permitan evidenciar cambios considerando los objetivos de la entidad en este caso la gobernación de Antioquia.

Tabla 31 *Posición de los actores frente a los objetivos conflictivos*

Campo de batalla	Estos actores están aliados	Para enfrentarse a estos actores
5	A1, A3, A8	A2, A4, A5, A6, A7
13	A2, A6	A1, A3, A4, A5, A7, A8
19	A4	A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8

Tabla 32 *Plan de acción de objetivos conflictivos*

Objetivo	Acciones	Actores implicados	Responsable
5. promover recursos y acciones para los procesos y programas de la Gobernación	<ol style="list-style-type: none"> Incrementar presupuesto Liderar equipo que se encargue de diseño de proyectos Contar con personal idóneo que le de valor agregado al proceso. 	A2, A4, A5, A6, A7	Secretaría de Planeación (Prof. Proyectos)
13. Favorecer el contacto comunidad-entidad para así lograr objetivos de alto impacto, y el mejoramiento de la gestión institucional.	<ol style="list-style-type: none"> Realizar acciones que fomenten la participación ciudadana realizar audiencias públicas que incorporen a la comunidad crear medios de comunicación para acercar a la comunidad 	A1, A3, A4, A5, A7, A8	Comunidad civil

19. Afianzar la productividad y competitividad propuesto en el plan de desarrollo	1. realizar ferias y mercados campesinos para fomentar el comercio 2. crear incubadoras para mostrar los productos de los pequeños productores 3. acercar a los productores a la entidad para fortalecer sus productos	A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8	Secretaria de planeación Sector privado.
--	--	----------------------------	--

4.8 Construcción de escenario apuesta

En esta parte del trabajo vamos a evaluar los objetivos estratégicos con un análisis RICE (reducir, incrementar, crear y eliminar) para el complemento usaremos la matriz IGO para así obtener una calificación con la cual identificaremos el grado de importancia y la gobernabilidad de acciones de las matrices desde el punto de vista de las variables estratégicas.

4.8.1 Matriz RICE

El siguiente instrumento nos muestra como diseñar acciones por cada objetivo estratégico, desde el punto del análisis desde cuatro aspectos sumamente importante para el logro de cada objetivo.

Tabla 33 *Análisis RICE e IGO para el objetivo 1*

Objetivo 1 Diseñar políticas, programas y proyectos al 70% que sean aplicables en el largo plazo y vigilar que se les dé continuidad

Reducir	Crear
La presentación de proyectos sin futuro.	Proyectos donde se pueda evidenciar la necesidad dentro del territorio que será beneficiado con el mismo. Crear las

		políticas necesarias para la ejecución de los proyectos.	
Incrementar		Eliminar	
Presupuesto para la contratación de un Personal que no de un valor agregado al especialistas y asesores en proyectos y proceso. programas.		de un valor agregado al proceso.	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad	
A1: No presentar proyectos sin futuro	100	40	
A2: Proyectos con necesidades	100	70	
A3: incrementar el presupuesto para la contratación	40	100	
A4: Personal no idóneo	100	100	

Tabla 34 *Análisis RICE e IGO para el objetivo 2*

Objetivo 2 Fomentar la participación ciudadana en los programas de la Gobernación de Antioquia en un 90%

Reducir		Crear	
Las brechas que existen entre la comunidad y la gobernación de Antioquia		Audiencias públicas, incorporar a la comunidad en la creación de plan de desarrollo y otros procesos del territorio.	
Incrementar		Eliminar	
Las acciones de participación ciudadana en las etapas de: Gestión, planeación, implementación, seguimiento y evaluación.		Las barreras de acceso, que imposibilitan el acercamiento de la comunidad a la entidad.	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad	
A5: Reducir las brechas	100	100	

A6: Crear las Audiencias publicas	70	70
A7: incrementar Las Acciones de participación ciudadana	100	100
A8: eliminar barreras de acceso	100	70

Tabla 35 *Análisis RICE e IGO para el objetivo 3*

Objetivo 3 Proveer de conectividad digital al 90% a lo largo del departamento donde las zonas rurales tengan accesos a la información en tiempo real.

Reducir	Crear
La desigualdad social, facilitándole a la comunidad el acceso a información oportuna la comunicación y entretenimiento.	Estrategas que motiven a los ciudadanos de la zona rural ala uso de la tecnología, brindándoles información clara y oportuna.
Incrementar	Eliminar
Las redes de conectividad digital en los 125 municipios de Antioquia y sus zonas rurales.	Las barreras de comunicación e información

Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A9: Reducir la desigualdad social	100	40
A10: Crear estrategias que motiven a los ciudadanos	40	70
A11: incrementar las redes de conectividad	70	70
A12: eliminar brechas entre productores y la entidad	70	100

Tabla 366 *Análisis RICE e IGO para el objetivo 4*

Objetivo 4: Ampliar la cobertura y el acceso a todas las zonas rurales y urbanas de todo el Departamento para que todos los habitantes participen de los programas de la Gobernación.

Reducir	Crear
Los riesgos de desastres naturales en zonas donde no se debe construir, por medio de la prevención, para que el acceso a las poblaciones no se limite.	Programas y zonas estratégicas de mayor accesibilidad de los habitantes.
Incrementar	Eliminar
Los programas donde los ciudadanos de la zona rural se vean beneficiados.	Barreras de acceso a los proyectos de la Gobernación de Antioquia.

Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A13: Reducir riesgo de desastre naturales	100	70
A14: Crear programas y zonas estratégicas para los habitantes.	70	100
A15: incrementar programas para la zona rural	70	70
A16: Eliminar barreras de acceso a los proyectos.	100	70

Tabla 377 Análisis RICE e IGO para el objetivo 5

Objetivo 5: Ejecutar los proyectos de tecnología e infraestructura establecidos en el plan de desarrollo

Reducir	Crear
Los riesgos de corrupción en la contratación	Proyectos de infraestructura viables que mejoren las condiciones de vida de los habitantes
Incrementar	Eliminar
La confiabilidad y la celeridad de los tiempos oportunos de los proyectos.	Los sobrecostos y los tiempos de retraso en la entrega de las obras.

Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A17: Reducir riesgo de corrupción	100	70

A18: Crear proyectos de infraestructura	70	70
A19: incrementar la confiabilidad	70	40
A20: Eliminar sobre costos y tiempos de retraso de las obras	100	40

Tabla 38 Análisis RICE e IGO para el objetivo 6

Objetivo 6: Establecer presencia en el territorio con el fin de evitar el conflicto armado que se aplica en el 70% de la población

Reducir	Crear
La presencia de grupos armados en los territorios que vallan en contra de la integridad de la población.	puestos de mando en unión del ejército y policía, garantizando la seguridad ciudadana
Incrementar	Eliminar
La seguridad y el fortalecimiento de los puestos de control existentes en el Departamento	La falta de control y de protección de los habitantes por el desconocimiento de las normas.

Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A21: Reducir la presencia de grupos armados	100	70
A22: Crear puestos de mando	40	70
A23: incrementar la seguridad	70	100
A24: Eliminar la falta de control	100	70

4.8.2 Matriz IGO

La matriz IGO es una técnica cuya principal función es la calificación fundamental de las acciones desplegadas a medida de las ideas, teniendo en cuenta sus dos criterios de estudio

- Importancia: Grado de influencia en las acciones del respectivo objetivo
- Gobernabilidad: Grado de control de los actores sociales de cada entidad.

Tabla 38 *Tabla de valores*

Tabla de valores.

Importancia	Gobernabilidad
1 nada importante	1 débil
2 poco importante	2 moderado
3 importante	3 fuerte
4 muy Importante	4 muy Fuerte

Figura 14 *Matriz IGO*

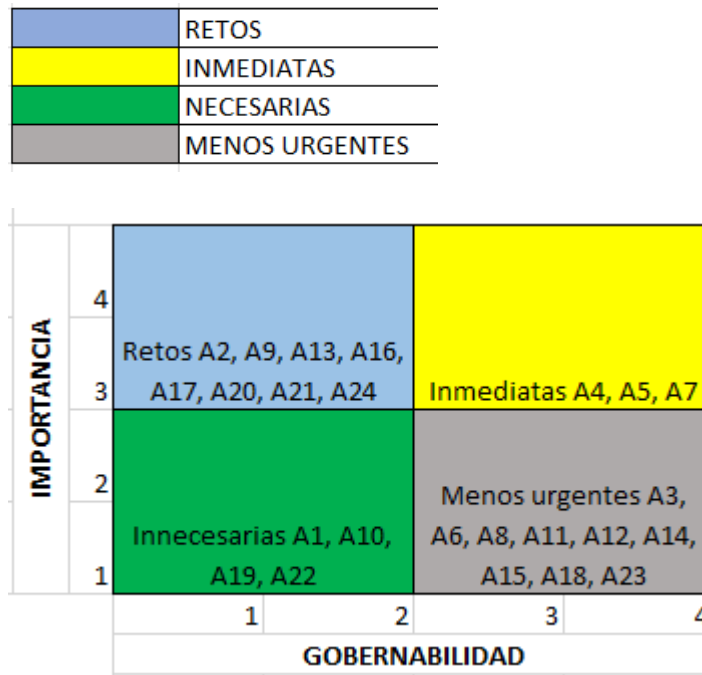


Figura 15 *Matriz IGO*

4.8.3 Consolidación del árbol de pertinencia

Tabla Árbol de pertinencias

Tabla 39 *Árbol de pertinencias*

		OPCIÓN ESTRATÉGICA		
OBJETIVO	ACCION		Importancia	Gobernabilidad
Diseñar políticas, programas y	No presentar proyectos sin futuro		4	3
	Proyectos con necesidades		3	2

proyectos al 70% que sean aplicables en el largo plazo y vigilar que se les dé continuidad	incrementar el presupuesto para la contratación	4	1
Fomentar la participación ciudadana en los programas de la Gobernación de Antioquia en un 90%.	Reducir las brechas	3	2
	Crear las Audiencias publicas	4	1
	incrementar Las Acciones de participación ciudadana	2	1
Proveer de conectividad digital al 90% a lo largo del departamento donde las zonas rurales tengan accesos a la información en tiempo real.	Reducir desigualdad social	4	3
	Crear estrategias que motiven a la comunidad	3	2
	Eliminar barreras de comunicación e información.	4	2
ampliar la cobertura y el acceso a todas las zonas rurales y urbanas de todo el Departamento para que todos los habitantes participen de los programas de la Gobernación	Reducir riesgo de desastre naturales	4	4
	Crear programas y zonas estratégicas para los habitantes.		
	incrementar programas para la zona rural		
ejecutar los proyectos de tecnología e infraestructura establecidos en el plan de desarrollo	Reducir riesgo de corrupción	4	3
	Crear proyectos de infraestructura		
	Eliminar sobrecostos y tiempos de retraso de las obras		
Establecer presencia en el territorio con el fin de evitar el conflicto armado que se aplica en el 70% de la población	Reducir la presencia de grupos armados	4	3
	Eliminar la falta de control		
	Crear puestos de mando incrementar la seguridad		

4.8.4 Cuadro de mando integral para variables estratégicas

Tomando como referencia la matriz de RICE y de IGO, logramos percibir todas aquellas acciones que la gobernación de Antioquia debe afianzar y llevar a cabo de manera inmediata, por ello se cree necesario la creación de un cuadro de mando integral, con el fin de visualizar las variables y como logran mantenerse o mostrar mejoría a lo largo del tiempo determinado por la entidad.

Tablero de control								
VISION: Para el 2040 la Gobernación de Antioquia seguirá siendo líder en los procesos de planeación prospectiva, donde las comunidades, a través del diálogo y la participación, son las protagonistas de su presente y su futuro para hacer de Antioquia el corazón verde de América								
Variable	Objetivo	Frecuencia	Iniciativas	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Comunicación	Disponer de conectividad digital al 90% a lo largo del departamento donde las zonas rurales tengan accesos a la información en tiempo real.	Anual	A4	Eliminar Personal no idóneo	Disminuir el personal que no cumple sus funciones	No realizar cambios de personal con mala o baja calificación	100%	Secretaría de las TIC'S
Políticas	Diseñar políticas, programas y proyectos al 70% que sean aplicables en el largo plazo y vigilar que se les dé	Anual	A5	Reducir las brechas entre la comunidad y la entidad			100%	Departamento de Planeación

	continuidad				
Políticas	Diseñar políticas, programas y proyectos al 70% que sean aplicables en el largo plazo y vigilar que se les dé continuidad	Anual	A7	Incrementar Las Acciones de participación ciudadana	Departamento de planeación

5. Conclusiones

Con este plan prospectivo de la gobernación de Antioquia se evidenciaron las variables internas y externas que afectan los procesos del ente gubernamental, llevándonos a conocerlos y trabajar en la planeación estratégica para poder gozar de unos procesos que nos puedan llevar al término deseado, como seguir siendo una gobernación pilar dentro de nuestro país.

Del mismo modo la gobernación está abierta a cambios y a acatar recomendaciones como lo son los objetivos de conflictos los cuales debe seguir afianzando, y trabajando en ello ya que se muestran con mayor importancia.

A lo largo de la aplicación de la prospectiva en este ente del sector público, trabajamos matrices tales como el árbol de competencias, mefi, mefe, pestel y mpec, actores sociales y software como micmac y smic; todos muy importantes para el proceso de la planeacion estrategica de una entidad, llevando nos a comprender la importancia de cada una de estas herramientas que nos encamina al fortalecimiento de la entidad.

Referencias

- Gobernación de Antioquia. (2024). *Misión y Visión*. 2024.
<https://antioquia.gov.co/gobernacion/mision-vision>
- Gobernación de Cundinamarca. (2024). *Funciones y deberes*. Gobernación Del Atlántico.
<https://www.cundinamarca.gov.co/gobernacion/Informacion-institucional/funciones-y-deberes>
- Gobernación del Atlántico. (2020). *¡Atlántico para la gente! Plan de desarrollo 2020-2023*. 476. <https://www.atlantico.gov.co/index.php/politicas-planes/plandesarrollo/13308-plan-de-desarrollo-2020-2023>
- Godet, M. (2015). *Métodos de prospectiva*. Metodos de Prospectiva.
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-Micmac.html>
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios*.
- Mera, C. W. (2012). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional*, 25–30.