



ESPECIALIZACIÓN en
LIDERAZGO para la
GESTIÓN SOCIAL

Proyecto de Mejoramiento

Prospectiva y desarrollo, una oportunidad de mejora continua para la organización social Ciudad Don Bosco.

Presentado por:
BARRIOS GONZALEZ, CARLOS MANUEL

Fecha de Presentación:

NOVIEMBRE de 2021



I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

Título del Proyecto	Prospectiva y desarrollo, una oportunidad de mejora continua para la organización social Ciudad Don Bosco.
Unidad Ejecutora	
Periodo de Ejecución	Mayo - diciembre 2021
Monto Presupuestado	
Fecha de Formulación del Proyecto	Abril de 2021

1.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Nombres y Apellidos	Cargo / Responsabilidad	Correo electrónico
Carlos Manuel Barrios González	Director	direccion@ciudadonbosco.org

1.3. IDENTIFICACIÓN DE LA(S) OBRA(S) SJ/INSTITUCIÓN(ES) A LA(S) QUE PERTENECE(N)

Nombre	Ciudad Don Bosco
Dirección / País	Carrera 96B #78C-11 Medellín-Colombia
Apartado Postal	05001



Teléfonos	(4)2642122
Correo Electrónico	dirección@ciudadonbosco.org
Página Web	www.ciudadonbosco.org
Breve descripción del quehacer de la Obra/Institución	Ciudad Don Bosco, es una organización social salesiana, que evangeliza educando a través de la promoción y acompañamiento en el desarrollo integral de la niñez, adolescencia y juventud, entre ellos los más pobres y en situación de alto riesgo, así como sus familias, en comunión con los laicos. Como un aporte pastoral de calidad a la Iglesia y a la sociedad colombiana, acorde al contexto cultural con la pedagogía y la espiritualidad Salesiana.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

2.1. RESUMEN EJECUTIVO

Existe una tendencia marcada a hablar de desarrollo como un modelo que impera en la mayoría de organizaciones sin importar su actividad económica. Y es que la necesidad de proponer el desarrollo como una herramienta encuentra su razón de ser en el impacto que genera este modelo en el contexto donde se aplica, porque contempla muchas dimensiones. El contratiempo con el cual se enfrenta el desarrollo es el tiempo, porque para que verdaderamente tenga el efecto el desarrollo debe de cumplir con criterios de continuidad. Es por ello, que el desarrollo se debe de adaptar a criterios de prospectiva, como elemento que le permite anticiparse a situaciones que no permitan el desarrollo.

Ciudad Don Bosco a partir de la configuración de su estructura organizacional se propone: primero lograr impactar en términos de desarrollo toda la comunidad que percibe su misión carismática y en un segundo momento, hacer que ese impacto se sostengan en el mediano y largo plazo a través del análisis de escenarios prospectivos.



2.2. SITUACIÓN INICIAL O ANTECEDENTES DEL PM

En el año de 1965 se constituye en la ciudad de Medellín una obra social en favor de los niños de la calle llamada Ciudad Don Bosco. La apuesta de la Comunidad Salesiana en Colombia por esta propuesta iba más allá de la creación de un albergue para los desfavorecidos, fue la generación de un proyecto ambicioso que buscaba la justicia social a partir de la formación integral y la promoción de los derechos humanos, dando respuesta con las entidades estatales, a las urgencias sociales que se iban presentando en el departamento de Antioquia y concretamente en la capital Medellín. Durante estos 56 años de historia, con las lecciones aprendidas, su modelo estructural y organizacional en relación a su propuesta educativa – pastoral, se ha ido adaptando a los diversos contextos, personas y momentos para lograr ser sostenible, significativa y pertinente a las necesidades de la sociedad.

Para consolidar el diseño organizacional, la búsqueda de la ampliación, así como el sostenimiento de los diversos servicios institucionales con los que al momento cuenta la obra, Ciudad Don migró por modelos para la gestión de sus proyectos y sobre todo de su estrategia; se destaca que cada modelo desarrollado y aplicado en su momento, hizo un gran aporte, estos dieron respuesta a las necesidades de la obra, a las expectativas de la sociedad en cada realidad histórica, apoyado de igual forma con la gestión de proyectos que se tenía en esos tiempos.

En un primer momento se basó en la idea del liderazgo de micro gestión, sin la implementación de proyectos. Las decisiones de los líderes de la organización se basaron en las apreciaciones personales de acuerdo a los síntomas de la organización, llevando a cabo una ejecución inmediata de las órdenes. En general las decisiones eran tomadas por el líder.



Luego se pasó a la Gestión racional de proyectos, que se asemeja a las teorías de planificación curricular de los años 1960-1970. En esta se realizaba un análisis racional de la situación determinando las necesidades, luego se pasaba directamente a la planificación operativa, estableciendo objetivos, intervenciones y actividades que eran ejecutadas posteriormente.

En un tercer momento histórico se puso en práctica la Gestión visionaria de proyectos, en donde se profundizaba sobre la descripción de la situación con una interpretación, con el ánimo de lograr una visión motivadora y positiva del futuro que alimentaba la próxima etapa de planificación operativa.

Por último, la Gestión integral de proyectos, modelo actual en donde la planeación es el eje central para crear desarrollo basado en unos pasos de selección, de ordenamiento que llevarán a identificar los recursos con los que se cuenta para desarrollar las ideas, los propósitos, las decisiones y las acciones. Este modelo tiene como fin facilitar la transformación de un contexto con suficiente claridad sobre las dinámicas del medio donde se sitúa, con un tinte interdisciplinar.

El alcance de esta planificación consta de dos esquemas, en el primero los elementos sincrónicos; referentes a la ubicación espacial con variables que designan desde lo macro hasta lo micro, desde lo global hasta lo local; en el segundo los elementos diacrónicos que dan cuenta de lo referente al tiempo, puesto que constituye elementos desarrollados a largo, mediano y corto plazo, estos establecen el ordenamiento, la coordinación y la evaluación de acciones institucionales, inmersos en los niveles operativos (planes, programas y proyectos) se ocupan de lineamientos que definen la construcción de las políticas y los lineamientos para el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos como individuos y comunidades que son objeto de atención de la Organización.



Planteamiento y formulación del problema a abordar en el PM

Hablar de prospectiva estratégica para una organización social es una práctica poco común, más aún, cuando este modelo propende estrategias de desarrollo. Los antecedentes de Ciudad Don Bosco dan cuenta de su adaptación al contexto teniendo en cuenta los diferentes modelos de dirección, modelos que con el pasar del tiempo se volvieron obsoletos o poco prácticos en su funcionamiento, ya que se convirtieron en acciones aisladas y desarticuladas. “La acción sin objetivo no tiene sentido y la previsión suscita la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables, de ahí la expresión de “prospectiva estratégica”.(Godet y Durance, 2009, pág. 18)

Una de las principales inquietudes que hoy se manifiesta en la Organización, es además de la magnitud de sus servicios, la posibilidad de que en el tiempo deje ser viable, pertinente y sostenible. Las actividades que hoy se realizan hay que transformarlas en términos de innovación social, donde haya capacidad de abordar áreas del campo tecnológico, ambiental, económico, normativo, social y político; las cuales, sin duda alguna, son vitales para hacer de las organizaciones sociales entidades capaces de responder a los signos de los tiempos. Basta con mirar otras organizaciones sociales del contexto nacional colombiano que han desaparecido debido a la falta de procesos formales de planificación, contemplando posibles variables de cambio, que han permanecido en modelos tradicionalistas, de poca competitividad, sin embargo, de gran valor para la época determinada.

El declive relativo de la misionalidad de la Obra puede afectar a un sin número de familias, niños, niñas, adolescentes y jóvenes de Colombia, así como a diversos grupos de interés, que ven en la Organización un aliado clave para sus procesos; vale la pena preguntarse en el desarrollo de este



plan de mejoramiento: ¿Cómo debería Ciudad Don Bosco prepararse en términos de desarrollo para afrontar los distintos escenarios donde participa? ¿Cuáles son los modelos que le asegurarán su capacidad de impacto en el tiempo, continuando con su esencia humanista y cristiana?

Es aquí cuando aparece la prospectiva, como la disciplina que quiere anticiparse a los hechos, a través de análisis de tendencias, sucesos y planes, se trata de comprender el futuro y prepararse para él. Por sí sola la prospectiva es incapaz de solucionar nuestra situación problema, por lo cual aparece el concepto de estrategia. Este concepto, surge como un término más común y para que se haga realidad, debe cumplir con algunas condiciones así: la decisión estratégica es tomada por la alta dirección (liderazgo), involucra el largo plazo (temporalidad), enfrenta al entorno (contexto), es fundamental comprometer los recursos de la organización (recursos) y la manera en que interactúa con los diversos grupos de interés (comunicación). En esta lógica al pensarnos en un proceso estratégico, éste debe responder a tres grandes interrogantes: ¿quiénes somos? ¿dónde estamos? y ¿a dónde queremos ir?

Es preciso entonces en el desarrollo de este proyecto de mejoramiento asumir la prospectiva con un tinte estratégico para lograr el desarrollo de la organización Ciudad Don Bosco, lo que se traduce en una apuesta por el desarrollo sostenible, que permita contribuir a la erradicación de algunas brechas sociales que son causantes de múltiples fenómenos de exclusión en nuestro país



Objetivo General

Desarrollar un plan de mejoramiento prospectivo a través de la identificación de las oportunidades de mejora evidenciadas en el direccionamiento estratégico para que la Organización social se anticipe y sea pertinente a las necesidades y tendencias del contexto.

Objetivos específicos del Proyecto

1. Lograr que los procesos organizacionales implementen en su accionar operativo, prácticas que contribuyan a mitigar los niveles de incertidumbre sobre escenarios futuros, así como la articulación a la apuesta de direccionamiento estratégico/prospectivo de la Organización.
2. Promover una formación organizacional que propenda desde procesos de sensibilización, el favorecer en los colaboradores el reconocimiento, significatividad y funcionalidad de las acciones desarrolladas en línea con el direccionamiento estratégico y la apuesta prospectiva de la organización.

2.3. FUNDAMENTOS DEL PM

PEDAGOGIA IGNACIANA.

La espiritualidad Ignaciana es esencialmente humanista y humanizadora, es desde este principio evangélico que parte su propuesta de contribuir a la construcción de una sociedad capaz de vivir los valores fundamentales de la verdad y la justicia social. En consecuencia, esta espiritualidad realiza un gran aporte al proyecto de mejoramiento planteado para la obra salesiana Ciudad Don Bosco, porque propone procesos de transformación y recuperación de la dignidad humana, así como del tejido social desde la perspectiva educativo – pastoral, la cual se constituye también en eje fundamental de la acción evangelizadora propia de la Congregación Salesiana. “La aceptación



de que las personas y las estructuras pueden cambiar, y al mismo tiempo el compromiso de trabajar en favor de estos cambios, de tal manera que puedan crearse estructuras humanas más justas, que faciliten el ejercicio de la libertad junto a una mayor dignidad humana para todos”. (Jesuitas, S. 1993.n°58, pág. 15)

En este sentido, es transformadora en la medida que se compromete con la justicia, enmarcándose en actitudes concretas que incluso van más allá de lo carismático. Por una parte, la visión integradora de las cosas, es decir, si se quiere promover la justicia, no basta con mirar solo una perspectiva, sino que se debe apuntar a cada una de las complejidades de la humanidad para lograr su bien común. En consecuencia, de lo anterior, aparece la figura de las mediaciones, esto significa que, luego de tener esa visión integradora, hay que identificar las herramientas y medios asertivos para promover la justicia.

La aplicabilidad de la Pedagogía Ignaciana al Proyecto de Mejoramiento permitirá que la Organización social pueda anticiparse a las necesidades, problemáticas y tendencias sociales a través de la pertinencia de nuevos enfoques metodológicos, esto llevará a la generación de una comunidad consciente de su modelo de desarrollo, de su entorno, de sus necesidades, sus fortalezas, sus oportunidades y del conocimiento de los distintos actores que inciden directamente en su diario vivir.

La Pedagogía Ignaciana tiene un componente humanista de desarrollo holístico que permite generar una sociedad fundamentada en la espiritualidad, la justicia, el respeto, la igualdad y la responsabilidad social, todas ellas indispensables para lograr una efectiva intervención social y comunitaria. De igual forma, esta se orienta a una acción transformadora de nuestra realidad, nuestra esencia y la visión como persona así como la perspectiva del mundo, haciéndonos



conscientes y capaces de nuestro rol en la sociedad como agentes creadores, con la plena capacidad de preservar la humanidad y contribuir a acciones efectivas de desarrollo social, co-creando una interacción genuina con las comunidades desde una verdadera reflexión del contexto, sus experiencias un diálogo constructivo, que los vincule a trabajar por su bienestar. “La promoción de la justicia incluye, como elemento necesario, la acción en favor de la paz. La promoción de la paz, más que en la ausencia de guerras, consiste en la promoción de relaciones de amor y de confianza entre todos los hombres y mujeres” (Jesuitas, S. 1993.nº75 pág. 17)

LAUDATO SI.

Una de las realidades que puede verse afectada en un programa o proyecto social es el tema ambiental, campo de análisis que ha tomado gran relevancia en las últimas décadas, ya que al parecer muchos programas sociales de políticas públicas han estado dirigidos a lograr transformaciones en el ámbito de lo propiamente humano, junto a su desarrollo y la comprensión del bienestar que se tenía únicamente en favor de lo humano, olvidándose de “la casa común”, término utilizado en la encíclica Laudato Si’ del Papa Francisco, en la que hace un llamado al hombre posmoderno a que cuide, proteja y haga un buen uso de los recursos de la madre Tierra, la cual, corre un grave peligro a causa de la crisis planetaria provocada por este. Ahora bien, en el marco del proyecto de mejoramiento y continuando con el propósito de esbozar un enfoque que contemple lo ambiental dentro del efecto transformador, es preciso mencionar algunas consideraciones.

El Compromiso por las prácticas ambientales, esta caracterizado por una gestión sólida de las actividades que se realizan en favor del bienestar y la seguridad de todos los actores que participan



para la protección del medio ambiente. Este compromiso al ser asumido tiene un tinte estratégico, es decir, es transversal a todos los alcances de la intervención social y es tarea del proyecto promover el enfoque ambiental durante toda su gestión. En torno a esta idea el Papa Francisco refiriéndose a la política ambiental como estrategia dice “Necesitamos una política que piense con visión amplia, y que lleve adelante un replanteo integral, incorporando en un diálogo interdisciplinario los diversos aspectos de la crisis.” (Francisco 2015, pág. 150)

Otro aspecto es la consciencia ambiental, lo que se traduce a un análisis continuo de las problemáticas, de igual forma a la generación de un compromiso y a una respuesta activa frente a las exigencias del contexto, éstas basadas en lo fundamental, aquello imprescindible para mantener un equilibrio funcional que perdure en el tiempo y favorezca la calidad de vida de las comunidades y las especies inmersas en la zona de desarrollo específico.

Ante la falta de conciencia de que todos los seres vivos cohabitan en una única casa común, la cual debe de ser protegida para que futuras generaciones también puedan contemplar la creación del Creador, hoy estamos evidenciando el avanzado deterioro de nuestra ecología y la amenaza de un futuro incierto frente a la escasez de recursos vitales como el agua. “La Tierra es una, pero el mundo no lo es. Todos dependemos de una biósfera para mantenernos en vida. Sin embargo, cada comunidad, cada país lucha por sobrevivir y prosperar sin preocuparse de los efectos que causa en los demás. (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1987). Tenemos que ser conscientes del daño ambiental, ante la inexistencia de una autoridad mundial que regule el cuidado ambiental se hace fundamental la generación de esta consciencia.



El hecho de promover y exhortar la presencia de la comunidad en los debates y conversaciones en torno a lo que se espera impactar, transformar y sostener, permite al proyecto identificar los intereses de los actores, además de que reconozcan el momento en el que se hace necesario asumir su participación. Esta idea está estrechamente relacionada con que todos los actores sociales se sientan partícipes en el compromiso ambiental, de manera que a su vez también se vuelvan promotores de este enfoque.

Las acciones e iniciativas promovidas desde este enfoque deben conllevar un proceso asociado a un impacto real, que evidencia criterios útiles como consecuencia de aspectos que se contemplan en el trabajo con la comunidad. Es decir que la promoción del enfoque ambiental va mucho más allá de un discurso y que este contempla al final unos impactos deseados y verificables. Sumado a esto, se tiene en cuenta que el enfoque ambiental requiere una articulación del trabajo con enfoques como el económico y social, para que se despliegue en los términos deseados. Es así que la suma de las partes se hace evidenciable en un enfoque más real y completo.

Es por esto que, si la organización Ciudad Don Bosco pretende tener un éxito sostenido en la gestión de proyectos, requiere la promoción del enfoque ambiental, que este contenga una conciencia transparente del impacto que causa cada proyecto al medio ambiente, a los recursos y a la sociedad en general, teniendo en cuenta también que este enfoque necesita de otros para lograr su finalidad. El tamaño del proyecto no es un condicionante para la promoción de este enfoque, lo que realmente importa es que se tome conciencia a todo nivel, desde la gerencia y desde ésta a todos los actores interesados, de que la tierra es la que provee la totalidad de los recursos que se



utilizan para la subsistencia del proyecto, por tanto, se debe cultivar esta cultura para que las futuras generaciones disfruten de lo que ella nos provee.

2.4. CONTEXTO DEL PM

Los Derechos Humanos se promulgaron en 1948 como respuesta a los “actos de barbarie ultrajantes para la conciencia de la humanidad” acaecidos en la segunda guerra mundial, su adopción reconocía que los derechos humanos son la base de la libertad, la justicia y la paz. Desde esa fecha y hasta la época han tomado una connotación importante, aunque muchas personas pueden pensar que este tema ya hace parte de los anales de la historia, hemos de considerar que siempre que se aborda el concepto “derechos humanos” se pone a la par el concepto dignidad humana. Y es que, a partir del planteamiento de un nuevo paradigma de desarrollo, es ineludible pensar en desarrollo sin la dignificación de los seres humanos que componen la sociedad, y que a su vez son agentes de derechos en la dinámica de los distintos tipos de gobierno establecidos en cada nación. Cabe mencionar que, en América Latina el tema de derechos humanos ha demostrado condiciones que se presentan como antítesis de la promoción de estos.

Lo que parece simple se vuelve complejo cuando atraviesa el filtro de la realidad, es preciso mencionar aquellas acciones que son condición de vulneración, tales como la exclusión, la inequidad, la injusticia, la marginalización, el desplazamiento forzoso, los diversos conflictos armados y todo tipo de violencia; esto ocasiona hambre, pobreza y desigualdad, quitándole valor al individuo en su dignidad humana. Sumado a lo anterior también se debe contemplar el hecho de que para muchos países cuando se habla de desarrollo, solo se percibe desde el ámbito exclusivamente económico. “He aquí la razón por la que desarrollo y derechos humanos, parecen no encontrarse, no coincidir. Justamente es esta no coincidencia la que hace que el desarrollo, al



construirse sobre una realidad de desigualdades lacerantes de la dignidad humana, se convierta en caldo de cultivo para la inequidad y la exclusión.” (Rojas 2017 pág.11).

De igual forma frente a este tema el ex secretario general de las Naciones Unidas Kofi Annan expresó "no tendremos desarrollo sin seguridad, no tendremos seguridad sin desarrollo y no tendremos ni seguridad ni desarrollo si no se respetan los derechos humanos".

En Colombia sin lugar a duda, aún se sigue reflexionando sobre el binomio desarrollo y derechos humanos, máxime cuando todavía en la realidad se presentan muchas situaciones de vulneración, pero que, para el desarrollo de esta contextualización, se centrará la mirada sobre un contexto específico que nos ayudará a identificar una experiencia significativa.

El municipio de Medellín está localizado en el Valle de Aburrá, en el centro del departamento de Antioquia, unido con otros nueve municipios conforma el Área Metropolitana. En Medellín en el año 1993 la población entre los 5 y los 18 años de edad era de 352.424 personas, que representaban el 19.21% de la población total. Este mismo grupo de edad al año 2005, contaba con un total de 436.209 personas, representando el 17.45% de la población, discriminados en 226.269 hombres y 215.540 mujeres. Para el año 2021 habrá 446.878 personas las cuales tendrán una participación relativa del 15.24% de la población total, incrementándose en el período de estudio en 10.669 personas. (Alcaldía de Medellín, 2006 pág. 84). Sobre esta población específica de niñez y juventud han girado de manera particular un sin número de fenómenos que los convierte en actores claves de una trama social compleja. Los jóvenes de Medellín han vivido en carne propia la violencia, el desempleo, la marginación, el narcotráfico y el desplazamiento forzado; cada situación va entrelazada con la anterior y todas ellas generando condiciones de vulneración. “Es innegable que la violencia en Medellín llegó a límites insospechados, pero también resulta interesante entender



que se trata de una ciudad con una dinámica muy particular que la magnificación de las cifras de violencia, generalmente, tiende a ocultar” (Alviar ,1991 pág. 154).

Ciudad Don Bosco es una organización privada, de carácter social no gubernamental, regida por la comunidad religiosa de los Salesianos de Don Bosco de la Provincia San Luis Beltrán, ambas entidades con sede en la ciudad de Medellín. Ciudad Don Bosco centra sus acciones en los sectores educativo, religioso y de promoción social, está orientada misionalmente a la protección y promoción de la población abandonada, en peligro físico y moral mediante un proceso integral, continuo y gradual de atención a sus necesidades básicas de alimentación, alojamiento, vestuario, salud, educación, recreación y capacitación técnica, que permita su vinculación a la vida social, familiar y laboral de una manera exitosa como buenos cristianos y honestos ciudadanos. (Ciudad Don Bosco 2016, Pág. 9).

La organización ha direccionado siempre sus servicios a los actores más vulnerables del territorio donde se encuentra, incluyendo de esta forma a niños, niñas, adolescentes y jóvenes que han estado vinculados a la calle, a la explotación y al trabajo infantil, que han sido maltratados física emocional, económica y sexualmente, además de aquellos que han estado vinculados a grupos armados al margen de la ley, así como a desplazados y desertores del sistema escolar. Dentro del contexto social externo de la obra se cuenta con diferentes entidades que participan de forma activa en los procesos que se llevan a cabo en la Institución de forma directa e indirecta, tales como El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), los municipios de Medellín, Amagá y Angelópolis con sus respectivas Secretarías de Educación, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la Federación Antioqueña de ONG, instituciones de educación superior como las universidades de Antioquia, Pontificia Bolivariana, San Buenaventura



y Uniminuto, también hay participación de las Procuras Salesianas internacionales, así como de las familias de los beneficiarios.

Teniendo en cuenta entonces la experiencia que se manifiesta en el quehacer de la organización Ciudad Don Bosco y generando un paralelo con lo que nos proponen los principios Ignacianos, que son un llamado a la justicia social y a la búsqueda de desarrollo a partir de la promoción del hombre y sus derechos podemos concluir los siguientes elementos:

Ciudad Don Bosco es una experiencia transformadora, esto quiere decir que en el marco de su proyecto misional y de cada una de las acciones que realiza tiene como objetivo mejorar las prácticas sociales a partir de estrategias de resiliencia, cultura e innovación, ya que su propuesta se enmarca en la respuesta a las continuas problemáticas sociales y culturales de su población objeto.

Teniendo presente el liderazgo Ignaciano en el cual el servicio se comprende como un valor fundamental, máxime cuando hay una disposición de lo que se es y de lo que se tiene, podemos ver a *Ciudad Don Bosco con actitud de servicio*, ya que la Institución tiene más de 50 años de historia sirviendo a la niñez y juventud en especial a la de la comunidad de Medellín y Antioquia en sus diferentes contextos y problemáticas, para esto ha puesto al servicio de la comunidad además de lo que misionalmente es, toda la gestión que pueda realizar con otros actores sociales para lograr la dignificación de la niñez, la juventud y sus familias.

Por último, todo el impacto que ha generado este proyecto valida tanto en transformaciones de vida como en cifras, lo que significa la experiencia Ciudad Don Bosco, el cambio significativo y positivo de la vida, logrando una condición humana más digna hace que realmente logre los objetivos de la justicia social.



2.5. JUSTIFICACIÓN DEL PM

Existe un variable que siempre será determinante al momento de hablar de planeación y se encuentra predeterminada inclusive para hablar de la efectividad de procesos de planeación, consideremos el tiempo como esta variable a discurrir. Los modelos de planeación operativa y estratégica nos llevan a pensar en la temporalidad de su aplicabilidad a las dinámicas de una comunidad o grupo social específico. Sin embargo, hoy las grandes organizaciones han empezado a analizar que pensar en el futuro es indispensable para que la planeación sea más pertinente y factible, para ello, es necesario entonces anticiparse a esos futuros diversos, probables y deseables. A razón de lo anterior voy a compartir algunos elementos de la planeación prospectiva como un modelo pertinente a desarrollar en las organizaciones durante esta era.

La prospectiva entonces es una herramienta de planeación que contiene una visión a largo plazo, que se preocupa por el porvenir, ya que ve en él, el principal riesgo para el incumplimiento de los objetivos cuando se planea. Tomas Miklos importante autor en este campo plantea que la prospectiva se debe trabajar desde tres estrategias a saber, la visión a largo plazo, la cobertura holística y el consensuamiento.

Con respecto a la primera estrategia “La visión de largo plazo tiene la extraordinaria ventaja de que prioriza el largo plazo sobre el corto plazo, esto significa que, para poder definir una estrategia, es decir, “el mejor camino”, lo más importante es definir para dónde vamos” (Miklos, Arroyo, 2008 pág. 6) en este sentido entendemos la complementariedad que tiene la prospectiva con la planeación estratégica, aunque la prospectiva prioriza la proyección. Ahora bien, para poder visualizar el futuro es necesario el reconocimiento y el diagnóstico del pasado, las tendencias y las coyunturas



de los cambios, esto quiere decir un profundo análisis de contexto, para pensar en escenarios de futuro.

La segunda estrategia es la cobertura holística, para entender el concepto de la planeación en clave prospectiva se hace necesario entender y analizar el todo a través de sus partes, desde el enfoque holístico se propone buscar la integralidad de las cosas. Esto se da a través de la relación que hay entre cada uno de los factores identificados y cuáles de estos se constituyen en los más trascendentes, útiles o impactantes “una visión holística permite encontrar aquellas variables que hasta hoy no habían sido necesarias porque las reglas del juego no las requería; es más, es tan grave como que las variables que se exigen hoy para explicar el fenómeno de hoy, muchas veces no aparecen porque todo está elaborado en función de las variables y de los estudios del pasado” (Miklos, Arroyo, 2008 pág. 9).

La estrategia del consensuamiento se relaciona directamente con la participación, construcción y diseños de los actores sociales, incluyendo sobre todo las decisiones de la comunidad. “Esta planeación más proactiva permitiría que las decisiones tengan fuerza (consenso + legitimidad); orientándose hacia la obtención de un control sobre el futuro.” (Miklos, Arroyo, 2008 pág. 9).

En conclusión, la planeación prospectiva evita adivinar el futuro, ya que hay que analizar las muchas alternativas de futuros para poder estar en la posibilidad de trabajar y conquistar el mejor de ellos.



III. PLANEACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

3.1. ANÁLISIS Y MATRIZ DE INVOLUCRADOS DEL PM

INVOLUCRADOS en el proyecto, en una iniciativa o programa elegido.	RAZONES que tienen los involucrados para participar en el programa o proyecto. ¿cuáles son sus intereses, los verdaderos y los que declaran públicamente?	IMPORTANCIA DE LOS INTERESES tienen los involucrados frente a la iniciativa. Se mide sobre el impacto que tendrían en la iniciativa (alto, medio, bajo)	PODER (Conexiones políticas, Organización, Acceso a los medios, Relaciones públicas, Capacidad de movilización y seguimiento)	RECURSOS con los que cuentan los beneficiados por el proyecto. (dinero, poder político u otro tipo de poder, representación, alianzas, entre otros)	Posibles ALIANZAS que plantea la iniciativa. (ya se cuenta con ellas, o debe buscarse y porque...)	Identifique PERJUDICADOS con el Proyecto (si los hay) Existe algún grupo o comunidad que no haya sido beneficiado por el programa, proyecto o iniciativa y que de manera indirecta o directa vaya a sentirse perjudicado por no hacer parte de ella o recibir algún impacto. ¿Quién y por qué?
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	El ICBF se vincula al proyecto como un aliado, pero también como un cliente. En termino de cliente porque, su objetivo principal es revisar la calidad de los servicios y el nivel	Para este grupo de interés se considera una valoración alta teniendo en cuenta que: se debe de tener en cuenta para las decisiones que se tomen dentro del	Este grupo de interés tiene una valoración de impacto alta a razón de: Provee de recursos financieros y contractuales como referente del gobierno para la	El actor involucrado provee al proyecto de recursos financiero, capacitación técnica, supervisión control y fundamentos legales y teóricos para la atención del proyecto.	Se cuenta con alianza actualmente que se renueva cada temporalidad, teniendo en cuenta el cumplimiento de los intereses, la revisión de los requisitos y las	Los principales perjudicados son la población objeto del proyecto, en la medida es que solo pueden ser escogidos por el actor, teniendo en cuenta



	de satisfacción que se prestan bajo la ejecución del proyecto, y el rol de aliado porque garantiza el aporte de un recurso para el funcionamiento del proyecto.	componente estratégico. Se debe mantener informado o sobre el funcionamiento y novedades del proyecto.	ejecución del proyecto. Se puede incurrir en demandas, sanciones e incumplimiento contractuales al no cumplirse con los establecido para la ejecución del proyecto.		rendiciones financieras.	características especiales.
Federación Antioqueñas de ONG's	La Federación Antioqueña de ONG's es un actor que contempla en el proyecto como base que sirve para identificar las estrategias, modelos, mercados potenciales y aliados del contexto de las organizaciones no gubernamentales que se encuentran agremiadas a esta organización. Es un actor de característica de aliado.	Para este grupo de interés se considera una valoración baja por los siguientes argumentos: Si bien se puede gestionar estrechamente información sobre el contexto de las organizaciones sociales del territorio, no necesariamente se le debe informar sobre el funcionamiento del proyecto, así como tampoco se le debe tomar en cuenta	Su nivel de impacto es medio en la medida que: El retiro de este actor puede hacer que el proyecto deje de analizar los continuos cambios del entorno, las potenciales alianzas con nuevos sectores y la pérdida de respaldo de diferentes sectores.	Este actor aporta información, tendencias, estudios, instalación de capacidades técnicas, comprensión de las posibilidades de nuevos proyectos, riesgos y oportunidades.	A través de este grupo de interés se pueden conocer otras organizaciones aliadas que se interesen en la ejecución del proyecto.	Los perjudicados son las organizaciones que no estén agremiadas a esta federación y que puedan ser objeto potencial del proyecto.



		para la toma de decisiones.				
Comunidad del Barrio Robledo Comuna 7 Medellín	La comunidad se integra al proyecto como actor clave, ya que es beneficiaria y participa del proyecto. Su principal objetivo es cuidar todas las dimensiones del proyecto: desde lo ambiental, lo educativo, y social. Su principal criterio de evaluación es la satisfacción.	Este grupo tiene un nivel alto de interés sobre el proyecto teniendo en cuenta: El nivel de satisfacción de la comunidad será una de las principales herramientas para evaluar el cumplimiento de metas del proyecto. Los niveles de participación sobre la ejecución del proyecto deben de ser permanente, pero sobre todo importante porque esto generará cambios y ajustes sobre el funcionamiento. <ul style="list-style-type: none"> • Como beneficiarios los resultados tendrán repercusión sobre la 	El nivel de impacto sobre el éxito del proyecto es alto por: Son los principales beneficiarios del proyecto. La comunidad identifica la pertinencia y necesidad de la ejecución del proyecto. Es necesario la gestión estrecha de las relaciones para monitorear la ejecución del proyecto.	El aporte que realiza este actor es el más importante y es la misma comunidad que será beneficiada, de igual manera todas las experiencias vividas y que servirán para la mejora del proyecto.	Al interior de la comunidad se pueden generar alianzas con líderes y referentes de pequeñas comunidades, para que la propuesta tenga aceptación y participación.	La comunidad puede ser tan amplia, como se considere en la identificación de los recursos, es decir que a mayor número de recursos la comunidad objeto puede ampliar sus alcances o reducirlos.



		calidad de vida y el desarrollo de la comunidad.			
--	--	--	--	--	--

3.2. ANÁLISIS Y MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PM (Marco Lógico)

(Referencias: Asignatura Planeación de Proyectos en Clave Ignaciana; Asignatura PM1/Actividad de Aprendizaje 3)

Resumen Narrativo	Indicadores objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Suposiciones Importantes
Objetivo General			
Desarrollar un plan de mejoramiento prospectivo a través de la identificación de las oportunidades de mejora evidenciadas en el direccionamiento estratégico para que la Organización Social se anticipe y sea pertinente a las necesidades y tendencias del contexto.			
OBJETIVO ESPECIFICO 1	IOV1.OE 1	MV1.IOV1	
Lograr que los procesos organizacionales implementen en su accionar operativo, prácticas que contribuyan a	Porcentaje de Caracterizaciones de los procesos que están alineadas al direccionamiento estratégico de la Organización.	Caracterizaciones que incluyen actividades e indicadores alineados al direccionamiento estratégico de la Organización.	Formación y capacitación de los líderes de proceso en análisis prospectivo y direccionamiento estratégico.



<p>mitigar los niveles de incertidumbre sobre escenarios futuros, así como la articulación a la apuesta de direccionamiento estratégico/prospectivo de la Organización.</p>	<p>IOV2.OE 1</p> <p>Porcentaje de procesos que informan a la Dirección sobre el desempeño de las acciones implementadas con respecto al direccionamiento.</p>	<p>MV1.IOV2</p> <p>Revisiones por la Dirección entregadas por proceso, en donde se evidencia el desempeño de las acciones implementadas con respecto al direccionamiento.</p>	<p>Organización que trazabiliza su proyección estratégica a nivel operativo en cada proceso.</p>
<p>Resultado 1</p> <p>Implementación de acciones estratégicas por parte de los procesos de la Organización, que estén en línea con la apuesta estratégica/prospectiva institucional.</p>	<p>IOV1.R1</p> <p>Porcentaje de acciones implementadas por proceso.</p>	<p>MV1.IOV1</p> <p>Registros/soportes de la ejecución de acciones implementadas. (listados de asistencia, registros fotográficos, documentos, etc.)</p>	<p>Procesos que desarrollan acciones en línea con la apuesta estratégica/prospectiva institucional.</p>



		MV2.IOV1 Resultado de auditorías de control interno.	
Resultado 2 Cualificación de la toma de decisiones estratégicas basadas en la implementación de acciones que están bajo el marco del direccionamiento estratégico.	IOV1.R2 Porcentaje de riesgos y oportunidades de mejora vislumbradas a partir del desarrollo de acciones asociadas al direccionamiento estratégico.	MV1.IOV1 Registro en la matriz de riesgos y oportunidades. Registro acciones de mejora por proceso.	Riesgos y oportunidades asociados al direccionamiento estratégico identificados y gestionados en las matrices de los procesos.
OBJETIVO ESPECIFICO 2	IOV1.OE	MV1.IOV1	
Promover una formación organizacional que propenda desde procesos de sensibilización, el favorecer en los colaboradores el reconocimiento, significatividad y funcionalidad de las acciones	Numero de estrategias implementadas	Plan de formación institucional.	Colaboradores informados y consientes de la importancia de gestar de forma permanente acciones que estén alineadas al direccionamiento estratégico/prospectivo de la organización.
	IOV2.OE	MV1.IOV2	



desarrolladas en línea con el direccionamiento estratégico y la apuesta prospectiva de la organización.	Porcentaje de colaboradores participes de espacios de sensibilización y formación.	Listados de asistencia a encuentros y espacios de capacitación y Actas de reunión de equipos primarios y dueños de procesos.	Colaboradores que orientan el desarrollo de sus quehaceres con una mirada prospectiva que les permite ser eficaces frente a cambios en su contexto de operación.
RESULTADO 1	IOV1.R1	MV1.IOV1	
Anticipación y manejo sobre circunstancias de contextos actuales, futuros y próximos a la organización, a través de una lectura oportuna de las tendencias y cambios que permean el ámbito de actuación de cada proceso.	Recuento de cambios y ajustes en los procesos, propiciados por cambios en las circunstancias del contexto.	Registro acciones de mejora por proceso.	Procesos proactivos frente a los cambios en su contexto, direccionadores de acciones estratégicas/ prospectivas pertinentes y significativas.
		MV2.IOV1	
		Matriz de gestión de cambios SIGC	
RESULTADO 2	IOV1.R2	MV1.IOV1	
Garantía de acciones trazables con la estrategia de la organización, vinculando análisis prospectivos que disminuyan los niveles de	Porcentaje de actividades, tareas y acciones de los procesos trazabilizadas con el direccionamiento estratégico	Caracterizaciones de los procesos.	Procesos alineados a la estrategia organizacional desde su nivel más operativo, bajo un enfoque prospectivo que les permite anticiparse a contextos



incertidumbre frente a posibles cambios en el contexto.		Planes operativos / Cronograma de actividades	y proveer de forma permanente estrategias y acciones que estén en línea con las necesidades de la organización.
---	--	---	---

<i>ACTIVIDADES</i>	<i>RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES</i>
<i>Actividades Resultado 1 Objetivo específico 1</i>	
A1.R1. Desarrollar un instrumento para la generación de acciones en cada uno de los procesos.	Reunión de trabajo con cada uno de los líderes de proceso.
A2.R1 Integrar las acciones al sistema organizacional para ejecutar monitoreo y control	Experto en proceso de acompañamiento y control.
A3.R1 Hacer seguimiento a las acciones de cada uno de los procesos.	Experto en proceso de acompañamiento y control. Sistema de información institucional
<i>Actividades Resultado 2 Objetivo específico 1</i>	



A1.R2. Formación y entrenamiento en gestión de los riesgos y oportunidades dentro de la estrategia organizacional	20 horas de trabajo con equipo de expertos (honorarios)
A2.R2. Análisis de riesgos y oportunidades estratégicos al interior de cada proceso	Experto en proceso de acompañamiento y control.
A3.R2. Seguimiento monitoreo y control sobre riesgos y oportunidades.	Experto en proceso de acompañamiento y control. Sistema de información institucional

<i>ACTIVIDADES</i>	<i>RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES</i>
<i>Actividades Resultado 1 Objetivo específico 2</i>	



<p>A1.R1.</p> <p>Establecer puntos de control para el acompañamiento de acciones prospectivas en los procesos.</p>	<p>Experto en proceso de acompañamiento y control.</p> <p>Herramientas de seguimiento y control organizacionales</p>
<p>A2.R1</p> <p>Determinar como tema para las agendas de encuentros de equipos a nivel coordinativo y primario las acciones prospectivas.</p>	<p>Actas de reuniones y encuentros.</p> <p>Dirección - Líderes de proceso - Equipos primarios.</p>
<p>A3.R1</p> <p>Realizar seguimiento a la eficacia de las acciones prospectivas bajo análisis comparativos que permitan conocer estados diagnósticos y actuales de los procesos.</p>	<p>Indicadores</p> <p>Experto en proceso de acompañamiento y control.</p>
<p><i>Actividades Resultado 2 Objetivo específico 2</i></p>	
<p>A1.R2.</p> <p>Realización de análisis de relación causal entre actividades de los procesos y la estrategia /prospectiva de la organización.</p>	<p>Líderes de proceso.</p> <p>Experto en proceso de acompañamiento y control.</p>



<p>A2.R2. Seguimiento al impacto causal de la ejecución de acciones prospectivas en los procesos.</p>	<p>Experto en proceso de acompañamiento y control.</p>
--	--

3.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	5 sem	6 sem	7 sem
<u>OE 1. Resultado 1</u>							
A1.R1.	X						
A2.R1.	X	X					
A3.R1.	X						
<u>OE.1. Resultado 2</u>							
A1.R2.			X	X			
A2.R2.		X		X			
A3.R2.		X		X			
<u>OE 2. Resultado 1</u>							



A1.R1.					x		
A2.R1.					x		
A3.R1.					x		
<u>OE.2. Resultado 2</u>							
A1.R2.						x	
A2.R2.							x



3.4. REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

3.4.1. REQUERIMIENTOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PM

Tipo de comunicación	Propósito	Objetivos macro	Objetivos Específicos	Público Objetivo	Tipo de información	Estrategias	Medios	Viabilidad	Tiempo de ejecución	Recursos	Asignación de responsabilidades	Obstáculos	Alcance y resultados	Proyección Estratégica
Externa	Generar un reconocimiento de marca como una de las ONG importantes a nivel nacional e internacional de acuerdo la estrategia organizacional	Fortalecer la presencia local, nacional e internacional como ONG en clave de desarrollo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionar CDB a nivel gobierno, regional y salesiano 2. Crear estrategias de relacionamiento público 3. Promocionar alianzas ya establecidas de nivel nacional e internacional 4. Construir identidad de marca 5. Crear comunidad de voluntarios a nivel nacional e internacional 6. Crear estrategias de comunicación y relacionamiento con Donantes y voluntarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benefactores 2. Proveedores 3. ICBF comunidad 4. Internacional comunidad nacional 	Información de carácter comercial enfocada a la consecución de recursos y la visibilización de la misión mediante los diferentes proyectos o estrategias planteadas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. SEO 2. Pauta Digital 3. Social Media 4. CRM 5. Identidad de Marca 6. Mercadeo 7. Experiencia de usuario 8. Relaciones publicas 9. Ecommerce 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redes sociales, 2. Lobby, 3. Correos, 4. Multimedia, 5. Plataformas digitales, 6. Medios de comunicación tradicionales a nivel nacional o internacional 	Alta	Año administración (trienio)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a plataformas digitales. 2. Herramientas tecnológicas. 3. Recurso Humano. 	<p>Coordinador: Marketing digital, gestión con proveedores, coordinación con dirección, estrategias</p> <p>Comunicadora: Generación de contenidos, vídeos, gestión con áreas internas, estrategias, RRSS, Manejo de medios internos</p> <p>Diseñador: Fotografía, Imagen gráfica</p> <p>Desarrollador:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de información. 2. Recurso humano. 3. Herramientas tecnológicas. 4. Coordinación entre directivos. 5. Analfabetismo digital. 6. Presupuesto publicitario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionar a CDB como marca social a nivel nacional e internacional 2. Visibilidad como ONG para obtención de recursos 3. Entablar buenas relaciones corporativas. 	Crear un entorno y herramientas digitales para poder conectar a CDB con las otras ONG y con el mundo



Tipo de comunicación	Propósito	Objetivos macro	Objetivos Específicos	Público Objetivo	Tipo de información	Estrategias	Medios	Viabilidad	Tiempo de ejecución	Recursos	Asignación de responsabilidades	Obstáculos	Alcance y resultados	Proyección Estratégica
Interna	Fortalecer los canales internos de comunicación, innovando en la forma de relacionarnos, crear un flujo de trabajo uniforme, generar propuestas y desarrollar estrategias que generen movimiento y cambio interno.	Direccionar la comunicación interna para que sea asertiva, eficaz y ágil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un plan de comunicaciones interno 2. Crear el lenguaje y marca corporativa 3. Centralizar y canalizar la información de todas las áreas y sedes de CDB 4. Visibilizar los procesos 5. Innovar en la comunicación interna 6. Transformar la reputación del área de comunicaciones 7. Integrar las diferentes gestiones con un mismo propósito 	Empleados directos de CDB	Información de carácter institucional, la cual solo incumbe o afecta directamente a las personas que trabajan en cualquiera de las sedes de CDB	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intranet 2. Endomarketing 3. Educación y Capacitación 4. Identidad interna 5. Información off line 6. Asesorías 7. Creación de manual de procedimiento 8. Plan de comunicaciones 9. Plan de acción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plataforma Microsoft 360, 2. Cartelera institucional es, 3. WhatsApp corporativo, 4. Chat interno, 5. Espacios presenciales 	Alta	Año administración (trienio)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a plataformas digitales. 2. Herramientas tecnológicas. 3. Recurso Humano. 	<p>Coordinador: Marketing digital, gestión con proveedores, coordinación con dirección, estrategias</p> <p>Comunicadora: Generación de contenidos, videos, gestión con áreas internas, estrategias, RRSS, Manejo de medios internos</p> <p>Diseñador: Fotografía, Imagen gráfica</p> <p>Desarrollador: Soporte a plataformas digitales,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de información. 2. Recurso humano. 3. Herramientas tecnológicas. 4. Coordinación entre directivos. 5. Analfabetismo digital. 6. Presupuesto publicitario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar una comunicación constante a los diferentes grupos de interés interno. 2. Fluidez de la información 3. Uso correcto y eficaz de las plataformas digitales implementadas 4. uso de los canales internos oficiales disponibles para transmitir la 	Construir una cultura organizacional comunicacional, que permita transversalizar la información de manera oficial, ágil y a tiempo en toda la CEP.



3.4.2. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL DEL PM

Nombre del Puesto	Objetivos del Puesto	Funciones principales	Tiempo requerido para el proyecto	Perfil humano y profesional
Coordinador de Proyectos y Desarrollo Institucional	Garantizar la implementación, estructuración y seguimiento de los Proyectos con los que se Cofinancia Ciudad Don Bosco, y definir estrategias que permitan la captación de recursos y el Desarrollo Sostenible de la obra.	<ol style="list-style-type: none">1. Formular, evaluar y hacer seguimiento a los proyectos propios de la institución, de acuerdo a las necesidades de la obra.2. Investigar y participar de Licitaciones y/o subvenciones existentes en los segmentos en los que se desempeña Ciudad Don Bosco.3. Con el director y el ecónomo (administrador), evaluar y gestionar los recursos requeridos para lograr la normal operación de la Institución4. Participar en el Comité Financiero (Administración), Consejo Directivo y de Calidad Pastoral, del Comité de la Gestión Directiva y de todas las demás reuniones donde sea citado.5. Participar en la elaboración y negociación de Convenios Institucionales.6. Asegurar la articulación de las demás gestiones y procesos con los proyectos en su formulación y ejecución, dependiendo del grado de correlación de las mismas.7. Asesorar a la institución en temas relacionados con oportunidades de desarrollo, alianzas estratégicas que contribuyan al crecimiento de la organización.8. Gestionar y acompañar los contratos		Profesional en áreas de administración y economía o en formación de las mismas



		<p>ante las entidades contratantes y realizar seguimiento a los hallazgos derivados de las visitas realizadas por los socios estratégicos.</p> <p>9. Contribuir al enfoque de inclusión educativa, a través de la aplicación de las estrategias para los diversos proyectos institucionales de acuerdo a las necesidades y características de la población.</p>		
Comunicador	<p>Diseña, Planea, coordinar y administrar los procesos de comunicación de la institución, de acuerdo con la Dirección, para el logro de los objetivos institucionales, así como los de las diferentes áreas. Vela por el correcto manejo de la imagen institucional.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Es responsable de coordinar la comunicación institucional, dando lugar a procesos, sistemas o medios de comunicación.2. Diseña y elabora estrategias comunicacionales para el logro de objetivos corporativos3. vela por la producción de las piezas comunicativas y el contenido corporativos, tales como página web;	todo el proyecto	<p>Técnico, tecnólogo o Profesional en Comunicación social, audiovisual o publicidad</p>



		<p>video institucional; redes sociales, dossier o folletos de presentación; así como de publicaciones que involucren la imagen de la institución.</p> <p>4. Registra las actividades internas en la Cronología Institucional</p>		
ASISTENTE	<p>: Ejecutar los procesos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos y elaborando la documentación necesaria.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Planificar la agenda del coordinador del proyecto a nivel interna y externa, dando cumplimiento a los requerimientos solicitados, a través de contacto telefónico, personal y correo electrónico.2. Realizar trámites necesarios de acuerdo a las normas y disposiciones legales para la obtención de permisos, licencias, contratos, aprobación y todo lo relacionado con la misión institucional.3. Custodiar y realizar seguimiento a las resoluciones administrativas de los diferentes entes gubernamentales (SENA- Secretaria de Educación Municipal – Departamental – ICBF, Secretaria de Salud – Bomberos, entre otros).4. Legalizar las inversiones económicas de la gestión directiva ante la gestión administrativa económica.5. Apoyar a la gestión administrativa económica con las entidades financieras.	todo el proyecto	Técnica o Tecnología en Secretariado



<p>Coordinador Gestión Humana</p>	<p>: Administrar el talento humano de Ciudad Don Bosco de acuerdo con las normas vigentes, propendiendo por un clima organizacional adecuado para todo el personal de la Institución.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Garantizar, Direccionar y acompañar que los procesos al interior del área de Gestión Humana se realicen de acuerdo a los estándares establecidos.2. Gestionar y velar por el cumplimiento de las normas y políticas institucionales, llevando a cabo los procesos de acompañamiento y disciplinarios que se requieran3. Garantizar el plan de formación y capacitación del personal, de acuerdo a las necesidades institucionales y las de los empleados.4. Administrar y analizar evaluaciones a talleres de formación a fin de medir efectividad de las capacitaciones5. Coordinar y ejecutar programa de evaluación anual y detección de necesidades de formación6. Elaborar informes a objeto de suministrar información sobre la gestión Humana.7. Realizar la elaboración y ajustes a los documentos relacionados con el proceso de Gestión Humana.8. Planear, coordinar y desarrollar con los jefes inmediatos la Evaluación de desempeño del personal.	<p>todo el proyecto</p>	<p>Profesional en ciencias sociales o Administrativas con especialización en Administración de Recursos Humanos</p>
-----------------------------------	---	--	-------------------------	---



Contador	Coordinar, programar, dirigir y controlar las operaciones contables y tributarias a fin de garantizar el manejo eficiente de la información contable de acuerdo con las normas legales vigentes.	<ol style="list-style-type: none">1. Aplicar conocimientos, principios y técnicas de su disciplina académica, encaminados al cumplimiento de los objetivos trazados por la dirección en materia de contabilidad.2. Participar en la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia correspondiente, los presupuestos de los diferentes convenios, contratos y proyectos internacionales.3. Elaborar en coordinación con la administración y la dirección el programa de funcionamiento e inversión de los diferentes proyectos y convenios vigentes.4. Asesorar permanentemente a la Dirección y a la Administración en temas contables con el fin de garantizar el correcto desarrollo de sus funciones y la toma de decisiones.5. Velar por el uso racional y adecuado de los aplicativos (software) y los equipos asignados para el desempeño de sus funciones y las de su equipo de trabajo.6. Elaborar los estados financieros y administrativos de acuerdo con las normas contables vigentes y según requerimientos de la Dirección y la Administración.	todo el proyecto	Profesional en Contaduría Pública
----------	--	--	------------------	-----------------------------------



3.4.3. REQUERIMIENTOS MATERIALES Y FINANCIEROS

No.	Actividades / Descripción del gasto	Unidad de Medida	Cantidad	COSTO U\$		APORTES			
				Unitario	Total	Externos	Propios	Beneficiarios	Total
Objetivo del Proyecto: Desarrollar un plan de mejoramiento prospectivo a través de la identificación de las oportunidades de mejora evidenciadas en el direccionamiento estratégico para que la Organización Social se anticipe y sea pertinente a las necesidades y tendencias del contexto.									
R1	Implementación de acciones estratégicas por parte de los procesos de la Organización, que estén en línea con la apuesta estratégica/prospectiva institucional.								
A1.R1.	Desarrollar un instrumento para la generación de acciones en cada uno de los procesos.								
	Alimentación y refrigerios	participantes	40	3.000,00	120.000,00			120.000,00	120.000,00
	Materiales de trabajo	Global	40	2.000,00	80.000,00	80.000,00			80.000,00
	Transporte de participantes	Participantes	40	5.000,00	200.000,00	200.000,00			200.000,00
	Alquiler de espacio de trabajo	taller	1	500.000,00	500.000,00	250.000,00			
	Honorarios de facilitador/a	taller	1	1.000.000,00	1.000.000,00	500.000,00	250.000,00		750.000,00
	SUBTOTAL A1.R1.				1.900.000,00	1.030.000,00	250.000,00	120.000,00	1.150.000,00
A2.R1.	Integrar las acciones al sistema organizacional para ejecutar monitoreo y control								
2.1	Auditoria interna								
	Honorarios de facilitador/a	anual	1	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00			1.000.000,00
	Equipamiento de espacios	anual	1	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00			6.000.000,00
	medios tecnicos	anual	1	3.000.000,00	3.000.000,00		3.000.000,00		3.000.000,00
	compra de software para control interno	anual	1	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00			4.000.000,00
	Subtotal 2.1.				14.000.000,00	11.000.000,00	-	3.000.000,00	14.000.000,00
	SUBTOTAL A2.R1.				14.000.000,00	11.000.000,00	-	3.000.000,00	14.000.000,00
A3.R1.	Hacer seguimiento a las acciones de cada uno de los procesos.								
3.1.	aplicación de auditoria por ente externo								
	estudio de factibilidad	global	1	9.000.000,00	9.000.000,00	9.000.000,00			9.000.000,00
	Diseño, Monitoreo y evaluación de las acciones	global	1	6000000	6.000.000,00		6.000.000,00		6.000.000,00
	SUBTOTAL A3.R1				15.000.000,00	9.000.000,00	6.000.000,00	-	15.000.000,00
	SUBTOTAL R1				30.900.000,00	21.030.000,00	6.250.000,00	3.120.000,00	30.150.000,00
R2	Cualificación de la toma de decisiones estratégicas basadas en la implementación de acciones que están bajo el marco del direccionamiento estratégico.								
A1.R2.	Formación y entrenamiento en gestión de los riesgos y oportunidades dentro de la estrategia organizacional								
1.1	Alimentación y refrigerios								
	Alimentación y refrigerios	participantes	40	3.000,00	120.000,00			120.000,00	120.000,00
	Materiales de trabajo	Global	40	2.000,00	80.000,00	80.000,00			80.000,00
	Transporte de participantes	Participantes	40	5.000,00	200.000,00	200.000,00			200.000,00
	Alquiler de espacio de trabajo	taller	1	500.000,00	500.000,00	250.000,00			
	Honorarios de facilitador/a	taller	1	1.000.000,00	1.000.000,00	500.000,00	250.000,00		750.000,00
	Subtotal				1.900.000,00	1.030.000,00	250.000,00	120.000,00	1.150.000,00
1.2	Equipos, materiales y herramientas								
	Equipos, materiales y herramientas	global	1	\$ 250.000,00					-
	Estrategias para intervenir de riesgos	global	1	\$ 1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00			1.800.000,00
	Subtotal				1.800.000,00	1.800.000,00	-	-	1.800.000,00
	SUBTOTAL A1.R2.				3.700.000,00	2.830.000,00	250.000,00	120.000,00	2.950.000,00
A2.R2.	Análisis de riesgos y oportunidades estratégicos al interior de cada proceso								
	Metodologías para el aprovechamiento de oportunidades	anual	1	900000	900.000,00	900.000,00			900.000,00
	SUBTOTAL A2.R2.				900.000,00	900.000,00	-	-	900.000,00
A3.R2.	Seguimiento monitoreo y control sobre riesgos y oportunidades.								
	Herramientas, Equipos e Insumos sobre los riesgos	anual	1	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00			2.000.000,00
	Personal encargado seguimiento los indices de riesgos	anual	1	3.000.000,00	3.000.000,00		3.000.000,00		3.000.000,00
	SUBTOTAL A3.R2.				5.000.000,00	2.000.000,00	-	3.000.000,00	5.000.000,00
	SUBTOTAL R2				9.600.000,00	5.730.000,00	250.000,00	3.120.000,00	8.850.000,00



Objetivo específico 2 Promover una formación organizacional que propenda desde procesos de sensibilización, el favorecer en los colaboradores el reconocimiento, significatividad y funcionalidad de las acciones desarrolladas en línea con el direccionamiento estratégico y la apuesta prospectiva de la organización.

R1	Anticipación y manejo sobre circunstancias de contextos actuales, futuros y próximos a la organización, a través de una lectura oportuna de las tendencias y cambios que permean el ámbito de actuación de cada proceso.							
A1.R1.	Establecer puntos de control para el acompañamiento de acciones prospectivas en los procesos.							
	Materiales de trabajo	Global	40	2.000,00	80.000,00	80.000,00		80.000,00
	Alquiler de espacio de trabajo	taller	1	500.000,00	500.000,00	250.000,00		250.000,00
	compra de software para control interno	anual	1	20.000.000,00	20.000.000,00	20.000.000,00		20.000.000,00
	Honorarios de facilitador/a	taller	1	1.000.000,00	1.000.000,00	500.000,00	250.000,00	750.000,00
	SUBTOTAL A1.R1.				21.580.000,00	20.830.000,00	250.000,00	21.080.000,00
A2.R1.	Determinar como tema para las agendas de encuentros de equipos a nivel coordinativo y primario las acciones prospectivas.							
	Honorarios de facilitador/a	anual	1	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00		1.000.000,00
	Equipamiento de espacios	anual	1	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00		6.000.000,00
	medios técnicos	anual	1	3.000.000,00	3.000.000,00		3.000.000,00	3.000.000,00
	Subtotal 2.1.				10.000.000,00	7.000.000,00	0,00	10.000.000,00
	SUBTOTAL A2.R1.				31.580.000,00	27.830.000,00	250.000,00	31.080.000,00
A3.R1.	Realizar seguimiento a la eficacia de las acciones prospectivas bajo análisis comparativos que permitan conocer estados diagnósticos y actuales de los procesos.							
	estudio de factibilidad	global	1	9.000.000,00	9.000.000,00	9.000.000,00		9.000.000,00
	Diseño, Monitoreo y evaluación de las acciones	global	1	6000000	6.000.000,00		6.000.000,00	6.000.000,00
	SUBTOTAL A3.R1				15.000.000,00	9.000.000,00	6.000.000,00	15.000.000,00
	SUBTOTAL R1				68.160.000,00	57.660.000,00	6.500.000,00	67.160.000,00
R2	Garantía de acciones trazables con la estrategia de la organización, vinculando análisis prospectivos que disminuyan los niveles de incertidumbre frente a posibles cambios en el contexto.							
A1.R2.	Realización de análisis de relación causal entre actividades de los procesos y la estrategia /prospectiva de la organización.							
	Alimentación y refrigerios	participantes	40	3.000,00	120.000,00		120.000,00	120.000,00
	Materiales de trabajo	Global	40	2.000,00	80.000,00	80.000,00		80.000,00
	Transporte de participantes	Participantes	40	5.000,00	200.000,00	200.000,00		200.000,00
	Alquiler de espacio de trabajo	taller	1	500.000,00	500.000,00	250.000,00		250.000,00
	Honorarios de facilitador/a	taller	1	1.000.000,00	1.000.000,00	500.000,00	250.000,00	750.000,00
	Subtotal				1.900.000,00	1.030.000,00	250.000,00	1.400.000,00
A2.R2.	Seguimiento al impacto causal de la ejecución de acciones prospectivas en los procesos.							
	Equipos, materiales y herramientas	global	1	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00			250000
	Metodologías para el aprovechamiento de oportunidades	anual	1	900000	900.000,00	900.000,00		900.000,00
	SUBTOTAL A2.R2.				900.000,00	900.000,00	0,00	1.150.000,00
	SUBTOTAL AT				2.800.000,00	1.930.000,00	250.000,00	2.550.000,00
	SUB-TOTAL INVERSIÓN DIRECTA				43.300.000,00	28.690.000,00	6.750.000,00	41.550.000,00
	GASTOS ADMON., OPERATIVOS, MONITOREO Y EVALUACIÓN							
	Costos Operativos							
	Costos de Personal Operativo	Global	1	18.000.000	18.000.000,00	18.000.000,00		18.000.000,00
	Costos de Movilización	Global	1	6.000.000	6.000.000,00	6.000.000,00		6.000.000,00
	Costos de Oficina	Global	1	12.000.000	12.000.000,00	12.000.000,00		12.000.000,00
	Mobiliario y Equipos de Oficina	Global	1	8.000.000	8.000.000,00		8.000.000,00	8.000.000,00
	Auditoría del Proyecto	Anual	1	6.000.000	6.000.000,00	6.000.000,00		6.000.000,00
	Sub Total Costos Operativos				50.000.000,00	42.000.000,00	8.000.000,00	50.000.000,00
	Gastos Administrativos							
	Gastos Personal Administrativo	Global	1	6.000.000	6.000.000,00	6.000.000,00		6.000.000,00
	Gastos de Oficina	Global	1	12.000.000	12.000.000,00	12.000.000,00		12.000.000,00
	Gastos de Movilización	Global	1	6.000.000	6.000.000,00	6.000.000,00		6.000.000,00
	Sistema Contable (Presupuesto, Banco, Contabilidad)	Global	1	18.000.000	18.000.000,00	18.000.000,00		18.000.000,00
	Sub Total Gastos Administrativos				-	42.000.000,00	-	42.000.000,00
	SUB-TOTAL GASTOS A.O.M.E.				50.000.000,00	84.000.000,00	8.000.000,00	92.000.000,00
	TOTAL PRESUPUESTO				93.300.000,00	112.690.000,00	14.750.000,00	133.550.000,00



3.4.5. REQUERIMIENTOS PARA LA CONFIGURACIÓN DE REDES Y ALIANZAS

En la sociedad colombiana podemos encontrar una particular sensibilidad hacia lo social, allí es donde empieza esbozarse modelos de desarrollo principalmente el humano, fuente principal que motivan el trabajo en red y la cooperación. Es preciso mencionar la cantidad de ONG (Organizaciones no gubernamentales) y entidades estatales que atienden grupos especiales de la sociedad. Estas organizaciones promueven dentro de su misión, el mejorar las condiciones de vida de esta población en específico. Suplir con sus necesidades básicas (educación, comida, vivienda entre otras) los obliga a ampliar el rango de opciones de estos grupos de interés y así mejorar su calidad de vida.

La medición del desarrollo humano se muestra como el factor cuantitativo que permite observar las brechas presentes en la sociedad. Es por ello que se incluye el factor estadístico, este nos acercará al panorama de la realidad. Conociendo los puntos álgidos de los informes nacionales en cuanto al índice de desarrollo humano será más fácil atacar estos problemas con propuestas de configuración de redes y alianzas.

Para el proyecto de mejoramiento la configuración de redes y alianzas se da a partir de:

- Incluir a estamentos públicos que apunten a enfoques sociales y de promoción de los derechos a partir del análisis y la alineación estratégica para comprometerlos a los objetivos misionales de la organización.
- Reconocer que organizaciones como Ciudad Don Bosco desde la operativización de los procesos dan cumplimiento a políticas públicas de jóvenes, familias, educación, prosperidad y otras tantas posibles identificar. Esta información, aportará a los indicadores de los planes territoriales de acción.
- Dar a conocer a organismo de cooperación internacional los alcances del proyecto en términos de impacto, para lograr motivar el apoyo solidario al sostenimiento del proyecto y su viabilidad en el tiempo.

FORMULACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

IV. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

4. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

1. Definición de «sostenibilidad» para el proyecto específico

¿Qué haría que su proyecto fuese sostenible?	El proyecto se puede pensar sosteniblemente porque : incorpora las diversas características de la organización tanto internas como externas, a raíz de lo anterior se adhieren elementos de planificación, se integra con practicas con las cuenta la organización y se mide en terminos de impacto.
¿Cuáles son las principales dimensiones que este proyecto incluye? <i>Se sugiere incluir las 3 dimensiones del desarrollo sostenible: Ambiental, social y Económica</i>	A la hora del diseñar el proyecto se contemplaron tres dimensiones necesarias para la generacion del desarrollo sostenible. En un primer momento el proyecto contempla la aplicación de nuevos modelos economicos para la organización a partir del trabajo relacionado con los derechos humanos , la busqueda de la igualdad y sobre todo el cuidado de la casa común.
¿Este proyecto constituye la primera acción en abordar la temática relacionada?, o ¿es este proyecto parte de otro proyecto más grande?	Este proyecto es una oportunidad de mejora que se consigue identificar para la organización Ciudad Don Bosco, la cual tiene 56 años de experiencia, una estructura organizacional propensa a la mejora y cuenta con un amplio recurso humano que hace posible la ejecución de proyectos. En este sentido lo que se pretende es mejorar y ajustar las practicas estrategicas y operativas, ampliando los alcances de las mismas.
¿El contexto en el que se implementará (o diseñará) es conocido por el gestor?, esto es, ¿existe una relación ya construida entre el gestor y los actores a involucrar?	Mi relacion con la organización es directa, debido a que he podido desempeñar diferentes cargos a lo largo de varios años, en la actualidad como director tengo un contexto mucho mas amplio de la organización, asi mismo, puedo desde el liderazgo lograr articular la propuesta con todos los actores.
Otros elementos claves	Ciudad don Bosco es una organización de alto impacto que tiene un recurso humano de mucha experiencia, pero sobre todo que se va adaptando a los cambios que va generando el contexto donde se desarrolla la misión.



2. Mapeo de sistemas y subsistemas

Se sugiere dibujarlo en Powepoint o herramientas de dibujo, o escanear el mapeo realizado manualmente en papel, especialmente en el caso de haberlo desarrollado participativamente; y copiarlo en esta área



Subsistemas propios	Liderazgo Social con estrategia sostenible.
	Formación en innovación y tecnologías ambientales.
	Competitividad y visibilidad a nivel público y privado.
Relación directa con otros subsistemas	PROCESOS DIRECTIVOS
	PROCESOS MISIONALES
	PROCESOS DE APOYO
Relación potencial con otros subsistemas	SISTEMA NACIONAL DE BIENESTAR FAMILIAR
	INSPECTORIA SAN LUIS BELTRAN
	FEDERACION DE ORGANIZACIONES SOCIALES

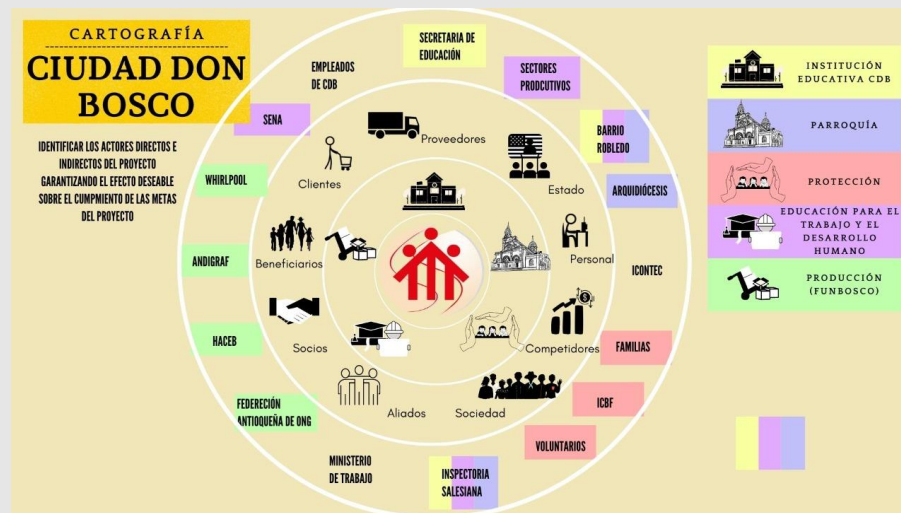
3. Síntesis de las dimensiones del sistema principal

Dimensión	SOCIAL
Subdimensiones	Educacion de calidad
	Equiidad de genero
	Fin de la pobreza
Dimensión	AMBIENTAL
Subdimensiones	Accion por el clima
Dimensión	ECONÓMICO
Subdimensiones	Alianzas para lograr los objetivos
	Paz, justicia e insituciones solidas
Dimensión	
Subdimensiones	



4. Verificación de actores relevantes y su involucramiento

Se sugiere incluir el mapa de actores o involucrados en esta área



<p>¿Todos los subsistemas identificados se representan en el mapeo de actores o involucrados?</p>	<p><i>Se contemplan todos los actores tanto en la información de entrada, como de salida por su efecto real o potencial</i></p>
<p>El plan de actividades dle proyecto incluye herramientas para facilitar su participación al nivel requerido?</p>	<p><i>Sí, los actores se incorporan directamente al desarrollo del proyecto de acuerdo a las actividades, claro esta varias su nivel de participación según su efecto potencial durante la ejecución.</i></p>
<p>Relación potencial con otros subsistemas</p>	<p>Sistema nacional de bienestar familiar- cambio de políticas y normatividad Inspectoría san Luis Beltrán- cambio de política Federación antioqueñas de ONG- Articulación del contexto y con otras organizaciones.</p>



5. Inclusión de la causalidad en el tiempo

<p>Subsistemas que podrían cambiar con rapidez dentro del sistema principal del proyecto; e identificación de los actores relacionados con dichos subsistemas y estrategias para interactuar con ellos en caso de ser necesario.</p>	<p>GOBERNANZA Se debe de asegurar que desde el máximo órgano de gobierno las prácticas de gestión establecidas reflejan y abordan los aspectos de la organización en claves del proyecto</p>
<p>e identificación de los actores relacionados con dichos subsistemas y estrategias para interactuar con ellos en caso de ser necesario.</p>	<p>DERECHOS HUMANOS todos los actores deben contar con mecanismos planificados para evitar la complicidad en la violación de los DDH</p>
<p>Subsistemas que podrían cambiar con rapidez fuera del sistema principal del proyecto;</p>	<p>PARTICIPACION ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD La Organización debe de tener en cuenta mecanismos para el manejo de sus relaciones con la comunidad y otros actores de alto de impacto. La organización debe de consultar con la comunidad las inversiones de caracter social.</p>
<p>e identificación de los actores relacionados con dichos subsistemas y estrategias para interactuar con ellos en caso de ser necesario.</p>	
<p>actores ya involucrados que podrían salir de la red del proyecto y desestabilizarlo,</p>	<p>PARTICIPACION ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD si la organización tiene como preferencia adquirir proveedores locales y contribuir a su desarrollo, esto podria afectar los intereses de otros actores del proyecto.</p>
<p>acciones para el manejo de ese cambio potencial</p>	<p>identificar los cambios potenciales para tenerlos como riesgos y gestionar los cambios de acuerdo a procesos y procedimientos planificados.</p>
<p><i>Verificar riesgos (como parte de, por ejemplo, el marco lógico) y amenazas (como parte, por ejemplo, de la matriz DOFA) y la contemplación de acciones relacionadas dentro del plan de seguimiento y control</i></p>	



Riesgo/amenaza	Acción
El desconocimiento de las políticas y del sistema organizacional.	compartiendo a través de las diversas mesas de trabajo todas las directrices de la estrategia organizacional.
falta de cohesión de los procesos	asignando los roles y las responsabilidades de los participantes del proyecto

SINTESIS DE LA EVALUACIÓN DE SOSTENIBILIDAD.

proyecto “*Prospectiva y desarrollo, una oportunidad de mejora continua para la organización social Ciudad Don Bosco*” a la luz de los resultados arrojados a partir de la evaluación sistémica de la sostenibilidad del proyecto logró concluir que su planteamiento estratégico y operacional será sostenible en las dimensiones social, económica, y ambiental debido a que dentro de su estructura y diseño ha contemplado la vinculación de aspectos que están asociados a las características de la organización que reconocen elementos internos y externos dentro de su contexto de operación, al igual que vincula acciones que desde las prácticas organizacionales optimizan y orientan la planificación y desarrollo operativo de los procesos bajo una mirada estratégica/prospectiva.

La organización social Ciudad Don Bosco ha construido durante sus 56 años de servicio una experiencia enriquecedora que la ha dotado de madurez al interior de su estrategia y operación, convirtiéndose en una organización que durante el paso de los años y sobre el trasegar de múltiples contextos ha desarrollado una capacidad de adaptabilidad que le ha permitido sostenerse en el tiempo, adecuándose de forma permanente a la luz de las necesidades de la población objeto de su accionar misional. Capacidad que le posibilita sobre escenarios futuros reconocer la necesidad de gestar cambios a niveles estratégicos u operacionales para lograr los objetivos y metas propuestas desde el direccionamiento estratégica.

Como garantía sobre la sostenibilidad del proyecto, bajo una mirada sistémica se determinó un sistema prospectivo, que enmarca líneas de innovación sostenible que le apuntan al liderazgo social con estrategia sostenible, a la formación en innovación y tecnologías ambientales, a un sistema de secas (Plan Padrino corporativo para la aplicación de la investigación y el empleo) y finalmente a la competitividad y visibilidad a nivel público y privado de la organización.

El sistema prospectivo definido, referencio sobre la dimensión social, los subdimensiones de educación de calidad, equidad de género y fin de la pobreza, así mismo sobre la dimensión ambiental asocio la subdimensión de acción por el clima finalizando con la dimensión económica, sobre la cual se relacionaron las subdimensiones de alianzas para lograr objetivos y de paz, justicia e instituciones sólidas.

El análisis de la evaluación sistémica de sostenibilidad del proyecto sobre los actores relevantes que se involucran en su desarrollo permitió reconocer que los subsistemas contemplan todos los actores que por su efecto o potencial se ven involucrados en la información de entrada y de salida del sistema prospectivo. Así mismo, el que los actores se ven envueltos en el desarrollo del proyecto, a partir de las diferentes

operacionalmente el proyecto con un nivel de participación que esta dado en función de su efecto potencial durante la ejecución. actividades bajo las cuales se despliega

VI. BIBLIOGRAFÍA

1. Alviar R, M. (1991). *Medellín: violencia, educación y empleo*. Recuperado de: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/7356/1/AlviarMauricio_1991_MedellinViolenciaEducacion.pdf.
2. Alcaldía de Medellín. (2006). *Medellingovco*. Recuperado el 24 October, 2018 de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal del Ciudadano/Plan de Desarrollo/Secciones/Información General/Documentos/POT/medellinPoblacion.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Informaci%C3%B3n%20General/Documentos/POT/medellinPoblacion.pdf)
3. Asamblea general de las naciones unidas, (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. *Documentos Oficiales de la Asamblea General*, cuadragésimo segundo período de sesiones, Suplemento Nú. 25.
4. Ciudad don Bosco, C.D.B. (2016). *Proyecto Educativo Institucional*. (4 ed.) Medellín: Ciudad Don Bosco.
5. Colombia, B. (06 de julio de 2020). 7 modelos de planeación estratégica y sus beneficios. Berlitz.com de <https://www.berlitz.com/es-co/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios>
6. Francisco, P. (2015). *Laudato si*. 1st ed. Roma: Vaticano.
7. Jesuitas, S. (1993). *La pedagogía Ignaciana hoy*. https://profesores.iteso.mx/documents/2879473/2922237/pedagogia_ignaciana.pdf/534e82d0-3adf-421e-94b8-d02b300c3859.
8. Miklos, Arroyo. (2008). *Prospectiva y escenarios para el cambio social* [archivo PDF]. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2415A5FD597B34B005257D82005745DC/\\$FILE/Mikos y Margarita.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2415A5FD597B34B005257D82005745DC/$FILE/Mikos_y_Margarita.pdf)
9. *Revisión histórica del pensamiento ambiental latinoamericano pt.1*. (2016). [DVD]. <https://www.youtube.com/watch?v=hCHML0f80xM&t=3598s>
10. Rojas Rojas, S. E. (2019). Desarrollo humano y derechos humanos, dos caras de una misma moneda. *Derecho y Realidad*, 15(30), 1–15 páginas. <https://doi.org/10.19053/16923936.v15.n30.2017.9069>