

**ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA FUNDACIÓN RED DE MUJERES DE
CUNDINAMARCA – REDEMUC A 2031**

DANIELA GUZMÁN SUÁREZ

Proyecto de grado

Presentado como requisito para optar al título de Administradora

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ D.C, 2012

**“Análisis prospectivo de la fundación Red de Mujeres de Cundinamarca –
REDEMUC a 2031”**

Proyecto de grado

Presentado como requisito para optar al título de Administradora

En la Facultad de Administración

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

Presentado por:

Daniela Guzmán Suárez

Dirigido por:

Marleny Natalia Malaver Rojas

BOGOTÁ D.C, 2012

*Se cierra otra etapa, otro sueño cumplido, uno largo, intenso, duro,
pero de gratas experiencias y enseñanzas dirigidas al despertar
de un nuevo horizonte. Uno que llega
lleno de expectativas y nuevos sueños por cumplir. Así como
la mirada intensa de un nuevo amanecer así espero me consagren,
para ti abuelito y mamá.*

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de grado fue realizado con la supervisión académica de la Maestra Marleny Natalia Malaver, a quien expreso mi más profunda gratitud por brindarme la oportunidad de trabajar bajo su supervisión en este proyecto. Gracias a su dedicación, sabiduría y apoyo fue posible la pronta realización de mi último requisito de graduación y, sin duda alguna, además de ser la directora de este trabajo es un ser humano maravilloso quien merece todo mi respeto y admiración en todo momento.

Agradezco a Dios y a mis padres por darme la oportunidad de crecer como persona y como profesional, pues sin la ayuda, colaboración y apoyo por parte de ellos, esto no habría sido posible. Gracias por la confianza que depositaron en mí y por su cariño incondicional.

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad del Rosario y su planta de profesores por haber contribuido en mi formación académica, profesional y personal.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. HISTORIA DE LA MUJER EN LA EMPRESA	3
1.1 REVISIÓN DE TEXTOS Y / O ARTÍCULOS RELEVANTES DE MUJERES EMPRESARIAS EN EL MUNDO.....	3
1.2 REVISIÓN DE TEXTOS Y / O ARTÍCULOS RELEVANTES DE MUJERES EMPRESARIAS EN COLOMBIA.....	7
1.3 REVISIÓN DE TEXTOS Y / O ARTÍCULOS RELEVANTES DE MUJERES EMPRESARIAS EN CUNDINAMARCA.	10
2. FUNDACIONES (ONG's) PARA MUJERES A NIVEL MUNDIAL, EN COLOMBIA Y CUNDINAMARCA	14
2.1 REVISIÓN DE TEXTOS Y / O ARTICULOS RELEVANTES DE FUNDACIONES (ONG's) EN EL MUNDO	14
2.2 REVISIÓN DE TEXTOS Y / O ARTÍCULOS RELEVANTES DE FUNDACIONES (ONG's) PARA MUJERES EN COLOMBIA.....	19
2.3 REVISION DE TEXTOS Y / O ARTICULOS RELEVANTES DE FUNDACIONES (ONG's) EN CUNDINAMARCA	21
3. FUNDACION RED DE MUJERES DE CUNDINAMARCA – REDEMUC.....	25
3.1 HISTORIA	25
3.2 SERVICIOS	29
3.3 ORGANIGRAMA	30
3.4 ESTADO ACTUAL DEL MUNICIPIO Y PROBLEMÁTICAS	31
3.4.1 Problemáticas sociales de impacto	32
4. ESTUDIO PROSPECTIVO	32
5. RESULTADOS METODO MIC MAC	42
5.1 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE VARIABLES	43
5.2 MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS.....	49

6. APROXIMACIÓN A LOS CONFLICTOS DE LOS ACTORES SOCIALES – MACTOR	59
6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	59
6.2 DEFINICIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES.....	61
6.3 MATRIZ DE RELACIONES ACTOR-ACTOR	62
6.4 MATRIZ DE RELACIONES ACTOR – OBJETIVO	63
6.5 PLANO DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA DE LOS ACTORES.....	64
6.6BALANZAS DE FUERZAS DE LOS ACTORES.....	66
6.7HISTOGRAMA MIDI.....	69
7. INTERPRETACIÓN DE LOS ESCENARIOS A FUTUROS – SISTEMA DE IMPACTOS CRUZADOS - SMIC	70
7.1 HIPÓTESIS.....	70
7.2 EXPERTOS	71
7.3 PROBABILIDADES	72
7.3.1 PROBABILIDAD SIMPLE.....	72
7.3.2 PROBABILIDAD POSITIVA	72
7.3.3 PROBABILIDAD NEGATIVA.....	72
7.4 HISTOGRMA SMIC	73
7.5 ESCENARIOS A FUTURO SMIC	74
• 01-111111 SENDEROS DE GLORIA	75
• 64-000000 JUGANDO CON EL DESTINO	75
• 17-101111 LA CALLE DE LAS ILUSIONES	76
• 03-111101 CARRERAS CLANDESTINAS	76
7.6 ESCENARIO APUESTA.....	77
7.7 ESCENARIOS ALTERNOS	77

8.	CONCLUSIONES	78
9.	RECOMENDACIONES.....	79
10.	BIBLIOGRAFÍA	81

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Trabajo de hombres y mujeres 2012	11
Gráfico 2. Organigrama REDEMUC	30
Gráfico 3. Importancia de la prospectiva en la sociedad.....	38
Gráfico 4. Línea de tiempo de la prospectiva.....	41
Gráfico 5. Matriz de influencias directas	49
Gráfico 6. Matriz de relaciones actor-actor	62
Gráfico 7. Matriz de relaciones actor-objetivo	63
Gráfico 8. Matriz de influencias directas e indirectas	64
Gráfico 9. Plano de influencias y dependencias directas	65
Gráfico 10. Histograma MIDI	69
Gráfico 11. Probabilidad simple	72
Gráfico 12. Probabilidad positiva	72
Gráfico 13. Probabilidad negativa	72
Gráfico 14. Histograma SMIC	73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Problemáticas sociales de impacto	32
Tabla 2. Identificación y definición de variables	43
Tabla 3. Variables claves	58
Tabla 4. Objetivos estratégicos.....	60
Tabla 5. Definición de los actores sociales	61
Tabla 6. Hipótesis	70
Tabla 7. Expertos.....	71
Tabla 8. Escenarios alternos.....	77

GLOSARIO

Determinismo: todo acontecimiento físico, incluyendo el pensamiento y acciones humanas, están causalmente determinados por la irrompible cadena causa-consecuencia.

Entidades sin ‘ánimo de lucro: son personas jurídicas que constituyen por la voluntad de asociación o creación de otras personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de los asociados o de terceras personas o de la comunidad en general y no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros” (Camara de Comercio de Bogotá, 2011).

Estrategia: según Jacques Lesourne, es la que puede “cuestionar la existencia de la organización, su independencia, sus misiones, su principal campo de actividades” (Godet & Durance, 2011, pág. 26).

Futuro: porción de la línea temporal que todavía no ha sucedido

ONG: organizaciones creadas para finalidades sociales: que se avalan de una manera determinante, de la participación de voluntarios que se basan en un conjunto de igualdad y de la participación de modelos de gestión más productivos y cuyos recursos no provienen de los consumidores finales.

Planificar: proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.

Prospectiva: Según Ackoff (1973), la planificación es “concebir un futuro deseado así como los medios reales para alcanzarlo”. Para Henry Mintzberg “una organización puede planificar (tomar el futuro en consideración) sin llegar a hacer planificación (un procedimiento formal).

RESUMEN

El presente documento, en su primera parte, se hace un breve resumen de los antecedentes y evolución de la mujer empresaria en el mundo, en Colombia y Cundinamarca. En su segunda parte, se muestra un resumen sobre el origen, evolución e importancia de las fundaciones (ONG's) en el mundo, en Colombia y Cundinamarca. En su tercera parte, se da a conocer un análisis descriptivo de la Fundación Red de Mujeres de Cundinamarca, por medio de una entrevista concedida por su fundadora y presidenta, María del Carmen Colina. En su cuarta parte, se muestra una breve presentación del estudio prospectivo, dando a conocer su temática, principales autores y metodología. En su quinta, sexta y séptima parte se desarrolla el caso práctico: "prospectiva de la Red de Mujeres de Cundinamarca 2012-2031", por medio de la utilización del software MIC MAC, MACTOR Y SMIC. Todo este trabajo fue desarrollado gracias a una revisión bibliográfica de aproximadamente 130 textos, artículos, tesis de grado de la Universidad del Rosario, noticias y publicaciones. La ultima parte del documento refleja las conclusiones y recomendaciones para la Fundación Red de Mujeres de Cundinamarca.

Palabras claves: Estrategia, Mujeres, ONG's, Prospectiva, Planificación

ABSTRACT

This document, in its first part is a brief summary of the history and development of women entrepreneurs in the world, in Colombia and Cundinamarca. In the second part is a summary of the origin, evolution and importance of foundations (NGOs) worldwide, in Colombia and Cundinamarca. In its third part, we provided a descriptive analysis of the "Fundación Red de Mujeres de Cundinamarca, through an interview given by its founder and president, Maria del Carmen Colina. In his fourth, is a brief presentation of the prospective study, revealing its theme, the main perpetrators and methodology. In the fifth, sixth and seventh of the case study develops, "prospective of the foundation of Red de Mujeres de Cundinamarca 2012-2031", through the use of MIC MAC, MACTOR and SMIC software. All this work was developed through a literature review of about 130 texts, articles, thesis of the University of Rosario, news and publications. The last part of the document reflects the findings and recommendations for the Foundation.

Keywords: Strategy, Women, NGOs, Forecasting, Planning

INTRODUCCIÓN

Durante siglos, la mujer fue dominada por un hombre, siempre por debajo y nunca a su altura. Eran consideradas como un objeto de decoración y no como un ser que poseía la misma capacidad de pensar que el hombre. Crecieron y se educaron con la mentalidad de servir y estar bajo el mandato de su legítimo esposo, sufriendo maltratos, siendo ignoradas y nunca tomadas en cuenta.

Con el tiempo surgieron grandes mujeres que dejaron huella en la historia por su inteligencia, su valor y su desempeño en la sociedad, las cuales se convirtieron en un ejemplo a seguir para las demás. Es necesario recordar a Cleopatra VII (69-30 a.C), última reina del Antiguo Egipto; Boudica (Siglo I) quien consiguió organizar a todas las tribus británicas y vecinas para que se levantaran en contra de la opresión; Juana de Arco (1412-1431) que a sus 17 años convenció al rey Carlos VII de expulsar a los ingleses de Francia; Catalina la Grande (1729-1796) siendo uno de los mejores políticos del siglo XVII; Mary Wollstonecraft (1759-1797) famosa por su libro “Reivindicación de los derechos de la mujer”; Ada Lovelace (1815-1852) conocida por ser pionera en el campo de la programación y computación; Susan B. Anthony (1820-1906), líder del movimiento estadounidense de los derechos civiles de los trabajadores; Florence Nightingale (1820-1910), pionera de la enfermería moderna; Marie Curie (1867-1943), pionera en el campo de la radiactividad; Khertek Anchimaa – Toka (1912-2008), primera mujer en conseguir la presidencia del congreso en Moscú; entre otras.

Actualmente, es necesario ser conscientes de los espacios ganados en los ámbitos: social, cultural, laboral y político, y a pesar de los obstáculos y las barreras impuestas por una sociedad dominada por varones, las mujeres han demostrado que pueden valerse de la misma forma que su género opuesto. De esta manera, se entiende el desarrollo en una sociedad en la que la mujer posee puestos que antes estaban reservados específicamente para los hombres,

demuestra ahora que tiene capacidad y talento, y que por sobre todo, puede ser independiente.

La respuesta de la sociedad, por tanto, ha sido grata, grupos feministas, fundaciones para la mujer en todo el mundo, presidentas, alcaldesas, funcionarias, empresarias, abogadas, futbolistas, ingenieras, etc., fundaciones como la Red de Mujeres de Cundinamarca cuya única función ha sido la capacitación de aquellas mujeres cabezas de familia que necesitan un sustento para su familia y para su propia supervivencia, es un ejemplo claro, de la preocupación por brindar una calidad de vida a la mujer.

El presente documento es un análisis prospectivo al 2031 de la Red de Mujeres de Cundinamarca, una fundación que se ha dedicado a la capacitación y apoyo directo a la mujer cabeza de familia y de bajos recursos, que con el paso del tiempo ha logrado expandirse llegando a tener, actualmente, 6000 inscripciones al año.

Consecuentemente, se presenta una breve descripción de los antecedentes y evolución de las mujeres y Organizaciones no Gubernamentales en el mundo, Colombia y Cundinamarca, junto con la temática que abarca la prospectiva.

1.HISTORIA DE LA MUJER EN LA EMPRESA

Para la elaboración del presente trabajo de grado se ha realizado una revisión bibliográfica de artículos y / o textos, todos ellos referentes a la historia y evolución de la mujer empresaria, para lo cual dicha revisión se ha concentrado en realizar una búsqueda a nivel global, nacional y regional (Cundinamarca).

1.1REVISIÓN DE TEXTOS Y / O ARTÍCULOS RELEVANTES DE MUJERES EMPRESARIAS EN EL MUNDO

En primer lugar a nivel mundial se ha encontrado como resultado de la revisión, veintitrés (23) documentos, siendo estos los más relevantes, el recorrido no sólo es histórico, tal y como se puede observar en: “La mujer y el mundo del trabajo en la Vitoria del siglo XVIII” (Manzanos Arreal, 2000); “La mujer en la antigüedad” (Hernández Martínez, 1998); “La mujer trabajadora en el siglo XIX” (Scott, 2009); “Trayectorias laborales de tres generaciones de mujeres” (Guzmán, 2000); “Papel que desempeñó la mujer en el transcurso de la historia” (Alvarez González, 2002); “Mujeres, trabajo y tecnología en tiempos globalizados” (Arango, 2004); “La mujer ejecutiva. Retos y logros de la mujer en el siglo XXI” (Cortes Manica, 2005); “Mujer y empresa: argumentos a favor de la contratación de mujeres” (Sendotu, 2009).

De los documentos revisados es importante resaltar lo siguiente: Los textos y / o artículos muestran la voluntad creciente de las mujeres de entrar y mantenerse en el mercado de trabajo, lo cual ha generado transformaciones importantes en la naturaleza de los empleos, en el nivel de formación, en la generalización del doble salario en los hogares y en las formas de vida familiar.

El papel de la mujer en la historia es un tema nuevo en más de un aspecto. Sólo ha sido planteado recientemente, después de haberse producido una evolución considerable del lugar de la mujer en la sociedad. La mujer prácticamente no

ocupó un lugar importante en la trama del comienzo de la historia, y más en sociedades como la griega y la romana, épocas en donde no tenía existencia legal. Ya para la época medieval, se comprueba cómo se afirma la influencia de la mujer y mantiene su preponderancia. A partir de entonces se destaca por la universidad y diferentes empleos, no con un salario fijo y horarios determinados, pero indiscutiblemente formando parte de la fuerza laboral de ese entonces. Con la llegada de la revolución industrial, a partir de 1789, con el descubrimiento de la máquina a vapor, se da origen a una nueva tecnología que exige brazos para trabajar en las fábricas, en donde la mujer se convierte en un instrumento útil para participar en la vida laboral, manteniendo de todas formas, un salario más bajo que los hombres y sometidas a un régimen de trabajo inhumano.

Sin duda, se encuentra que el papel de la mujer en las empresas del nuevo milenio, está y estará marcado por su nuevo rol en la sociedad, donde ella ya ha salido de ese papel pasivo o si quiere llamárselo sumiso, y hoy ya está presente activamente en todas las profesiones y sectores de la economía.

Abordar el rol de la mujer en cargos de alta dirección implica volcar la mirada hacia las organizaciones, la familia, la cultura y la sociedad como un todo, teniendo en cuenta que este hecho posee trascendencias en las formas de hacer y organizar dentro de una sociedad al revisar el rol de una pieza fundamental en ella, cuyo proceso se encuentra hoy en plena evolución.

Los textos citados antes, muestran que las mujeres que han enfrentado el desafío de la alta dirección, han debido alejarse de esquemas tradicionales de funcionamiento, tanto en el ámbito familiar como en su entorno laboral, lo cual ha significado la reconfiguración de estos escenarios. De esta manera, estos hechos dan lugar a un paradigma moderno de conciliación, que busca que hombres y mujeres puedan articular las actividades familiares y domésticas con su vida laboral.

Es claro que en todo el tiempo que la mujer estuvo relativamente ausente en estas esferas, ellas han avanzado fuertemente en el terreno educacional, lo cual ha sido impulsado en primer lugar por modelos referenciales en sus familias de origen y luego por condiciones de entorno. Pero ese ha sido el primer paso, pues para acceder a las mayores jerarquías de responsabilidad en las empresas, las mujeres han tenido que demostrar su capacidad, habilidad y compromiso, fruto del interés por desarrollar y explorar nuevos terrenos. Este vínculo también ha requerido un entendimiento por parte de ellas sobre cuál es la mejor forma de aproximarse a las dinámicas tradicionales en las empresas, buscando una articulación de sus propias creencias, valores y deseos.

Se entiende que las condiciones de la mujer han mejorado mucho a lo largo del siglo pasado. Pese a todo, muy pocas mujeres ocupan puestos de alta dirección en el mundo empresarial. Pero es más, no es que las mujeres deban ocupar puestos directivos en pro de la igualdad de derechos, sino por motivos de rentabilidad empresarial. Porque sus habilidades innatas superan las de los hombres en una amplia gama de capacidades, indispensables para tener éxito en la economía actual.

Por otro lado, en esta transición existen costos de esta evolución, para un segmento de mujeres, la familia es la primera en resentirse, puesto que las amplias responsabilidades que se asumen restan tiempo a un espacio fundamental para ellas. Por este mismo hecho es que el momento en el cual se asume un cargo de mayor jerarquía coincide también con la edad de sus hijos, que en situación de menor dependencia facilitan la realización de la mujer en otros ámbitos.

Por su parte, la empresa, no ha sido ni es todavía un medio que entregue amplias oportunidades para el avance y desarrollo de la mujer, especialmente en la alta dirección. Si bien existen políticas de promoción que dan oportunidades para “hacer carrera” dentro de una empresa, estas miden de igual manera a hombres y

mujeres, sin tener en cuenta las otras dimensiones que debe atender una mujer. Las políticas empresariales han sido diseñadas por hombres y para hombres, y ellos histórica y culturalmente han remitido su desarrollo casi exclusivamente al ámbito laboral, pudiendo hoy en día ampliarlo con un mayor equilibrio y distribución de responsabilidades.

Si bien la cantidad de mujeres en cargos de alta responsabilidad aún es baja, se percibe que hoy en día existen mayores condiciones para que ésta aumente en el mediano plazo, dado que parte importante de lo que ha hecho este género es abrir oportunidades en ese sentido. Ellas han demostrado que valores como la flexibilidad e informalidad no se contraponen con la responsabilidad y el trabajo bien hecho.

Por todo lo anterior se puede decir que las mujeres en altos cargos de dirección están siendo protagonistas de un cambio cultural importante, que avanza lentamente y va transformando la sociedad en la cual vivimos. La mujer apuesta por un liderazgo que ataca los valores fundamentales de la sociedad a través del trabajo, el espíritu de formación, el sentido de equipo, la comunicación que enriquecen y complementan el proceso de toma de decisiones.

Además, es evidente que las mujeres experimentan el conflicto de la familia hacia el trabajo de forma más extrema que los hombres, debido a que las múltiples responsabilidades familiares no les permiten atender plenamente a su trabajo.

Actualmente, las mujeres han logrado cobrar importancia dentro de la sociedad, ya existe la competencia con los hombres en todas las áreas, tanto en los puestos de trabajo de jerarquía, como en las investigaciones científicas y la medicina; los puestos políticos de más alto nivel y en todos los campos de la cultura.

Finalmente, aún quedan aspectos por avanzar hacia un trato equitativo a nivel laboral y gerencial, con igualdad de oportunidades salariales y el reconocimiento que la mujer desempeña en la sociedad, siendo este el de ser madre, muchas

veces el ser madre en lugar de ser algo positivo, se convierte en un “contra” por la carga prestacional que significa, un ejemplo positivo de lo que puede pasar a nivel de la gerencia es el caso de la nueva presidenta de Yahoo (AFP, 2012), el hecho concreto es que existe en nuestra sociedad un capital humano valioso y lo importante es crear las condiciones para saber aprovecharlo de un modo inteligente, abriendo los espacios, flexibilizando y por sobre todo, respetando.

1.2 REVISIÓN DE TEXTOS Y / O ARTÍCULOS RELEVANTES DE MUJERES EMPRESARIAS EN COLOMBIA

A nivel nacional se encontraron diez (10) artículos y / o textos todos ellos referentes a la historia y evolución de la mujer empresaria en Colombia, el recorrido no sólo es histórico, se analiza a la mujer colombiana como sujeto de desarrollo en la sociedad actual y la importancia que esto conlleva, siendo los más relevantes los siguientes: “Entre la moral y la utilidad práctica: educación de las niñas pobres de Pasto” (Hernández Vega, 2010); “Caracterización de la mujer emprendedora en Colombia” (Catillón & Ricaurte, 2008); “La particularidad de la ejecutiva colombiana” (Cárdenas de Santamaría & Duran Ángel, 2009); y “La mujer en el mercado laboral colombiano” (Cárdenas Lesmes, 2012).

El análisis de los anteriores documentos demuestra lo siguiente: en primer lugar, señalan un cambio favorable, la mujer tiende a educarse y prepararse cada día más, los datos lo demuestran y por lo tanto forman el camino hacia una equidad de género formal.

Por un lado, la historia muestra desde un inicio que factores como la edad, cualificación del trabajo, educación formal y el nivel de ingresos del hogar son importantes y afectan la decisión de la mujer colombiana a la hora de empezar un negocio o adquirir un puesto en el mercado laboral.

De esta manera, la familia resulta ser el gran perjudicado de la discriminación laboral de la mujer, en cuanto a que cada vez más, las mujeres necesitan

sacrificar el tiempo dedicado al cuidado de los hijos, ya sea porque se lo dedican a jornadas de trabajo más largas o a jornadas de capacitación y estudio que les permitan aspirar a mejores salarios. La precarización del trabajo femenino en Colombia, por su parte, genera una precaria manutención y cubrimiento de las necesidades del hogar y, más aún, cuando la mujer está a cargo de la jefatura del hogar.

Se muestra cómo la mujer en Colombia ha sido relegada laboral y productivamente a un plano secundario, pero a partir de la reforma constitucional de 1991, ésta ha entrado a jugar parte importante de la fuerza laboral, dejando atrás su función exclusiva de ama de casa, para convertirse en una verdadera ejecutiva, llegando incluso a ocupar altos cargos como es el caso de “Yolanda Auza Gómez, presidenta de Unisys de Colombia y gerente general de Lacsa; Marta Clark, gerente general de Adobe para América Latina; Mónica de Greiff, presidenta del Grupo Energía de Bogotá; Luz Elena del Castillo, directora general de Ford Motor Colombia; Carmiña Ferro, presidenta de Helm Bank; María Mercedes Cuéllar, presidenta de Asobancaria, y Violy McCausland-Seve, presidenta de Violy, Byorum & Partener como representantes nacionales” (portafolio.co, 2011).

De este modo, se puede ver que el nuevo siglo hace que la mujer asuma un papel importante en la creación de nuevos proyectos, que su rol sea el de demostrar ese talento natural que tiene de manejar cualquier situación y están llamadas a asumir una posición más dinámica en la economía nacional, demostrando que son capaces de liderar cualquier forma de emprendimiento.

Sin embargo, es de suma importancia hacer un llamado a todos los Organismos Nacionales e Internacionales, en especial a las que representan a las mujeres y organizaciones sociales, a desarrollar un trabajo colectivo en pro del cumplimiento de los derechos de las mujeres en todos los ámbitos.

Por otro lado, también es claro que la cada vez mayor inclusión de la mujer al sistema laboral en Colombia, le denota una privilegiada posición en contraste con los demás países de Latinoamérica, no se debe tanto a las políticas antidiscriminatorias como sucede en el sector público, sino al aumento de la preparación educativa y profesional de la mujer y su preocupación por calificar para altos cargos, que le implica comprometerse a cabalidad con el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las organizaciones a costa de su vida privada.

Otro punto importante, hace referencia a la falta de gestión por parte de los sindicatos y su indiferencia con respecto a la lucha por los derechos de la mujeres, lo cual se relaciona de manera directa con otro tipo de discriminación de género que se acentúa en las directivas de dichas organizaciones, debido a que estos cargos son representados en su mayoría por los hombres, quienes pueden ver amenazados sus propios intereses laborales por el hecho de exigir una mejor remuneración y condiciones de trabajo para la mujer.

Por su parte, el sexismo de los puestos de trabajo y la segregación vertical de la que es víctima la mujer y que se da de manera espontanea en las organizaciones del sector financiero, está lejos de contribuir a la inclusión de la mujer al mercado laboral como es manifestado en algunos medios de información, acentúa las disparidades en las dinámicas de selección y remuneración deteriorando la igualdad y la equidad en la organización. Es decir, existe un aumento de la vinculación del personal femenino al mercado laboral a consta de salarios justos y equitativos.

Es importante mencionar que, los resultados analizados de los documentos muestran a una mujer en Colombia emprendedora, optimista y temerosa en el tema de correr riesgos. Sin embargo, proyectos como los que ejecuta el Gobierno actualmente promueven un ambiente motivador y prometedor para mejorar este sistema.

En lo que respecta al campo de acción comercial que cubren la mayoría de las mujeres colombianas, se puede ver que está enmarcado sólo dentro del ámbito local, regional o nacional. Sin embargo, la perspectiva que se tiene es buena con la inclusión y llegada de nuevos tratados comerciales a nivel internacional.

Además, se puede ver reflejado también, el cambio en el rol de la mujer a una productiva y altamente participativa en todos los esquemas de desarrollo y crecimiento de la industria, el comercio y en general de la economía nacional.

Es necesario, generar un cambio de mentalidad para impulsar el desarrollo de programas y capacitaciones que aboguen por el mantenimiento de la igualdad y la equidad, trabajando primeramente en la concientización de los trabajadores acerca de estos temas y logrando actitudes y comportamientos que reflejen un verdadero sentido de valoración del género femenino en Colombia.

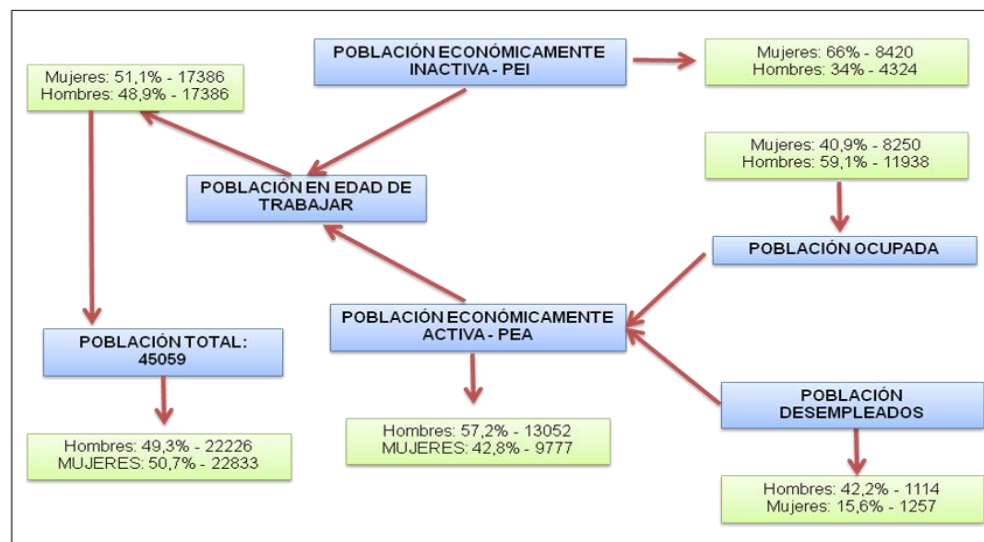
Finalmente, es importante que la organización ponga su estructura en función de la recuperación de la identidad y la reivindicación de los derechos femeninos. Los puestos de trabajo deben estar diseñados de tal manera que se describa detalladamente qué tipo de experiencia y nivel de productividad requiere el aspirante, con el fin de practicar mejores mecanismos de selección y promoción en la empresa, en pro del trato a las mujeres en el ámbito laboral.

1.3 REVISIÓN DE TEXTOS Y / O ARTÍCULOS RELEVANTES DE MUJERES EMPRESARIAS EN CUNDINAMARCA.

Para el caso de Cundinamarca se encontraron ocho (8) artículos y / o textos todos ellos referentes a la historia y evolución de la mujer empresaria en Cundinamarca, el recorrido además de ser histórico, presenta la inclusión de las mujeres desde la perspectiva de Género, el valor del trabajo de las mujeres, el compromiso que existe con ellas en cuanto al mercado laboral, modelos de desarrollo y medidas económicas, y un análisis en el que se demuestra cómo es posible construir acuerdos y esfuerzos para avanzar en el reconocimiento y garantía de los

derechos de las mujeres. Los documentos más importantes a tener en cuenta en el presente recorrido son: “El síndrome de la mujer trabajadora en la sociedad de hoy” (Urdaneta, 2000); “Agenda de Políticas Públicas de las Mujeres de Bogotá Distrito Capital” (Gutiérrez Tobar, 2007); y “Bogotá: Ciudad para las mujeres. Las mujeres en el desarrollo económico de la ciudad” (Barrero Duque, 2007).

Gráfico 1. Trabajo de hombres y mujeres 2012



Fuente: Tomado del DANE, Gran encuesta integrada de hogares – GEIH 2012.

Es importante resaltar de los documentos anteriores lo siguiente: en primer lugar, el gran liderazgo femenino que ha tomado fuerza al interior de las organizaciones y la sociedad. Con altas orientaciones hacia la profesión, habilidad para trabajar en equipo, entrega de resultados y una constante preparación académica.

Por un lado, la historia muestra dos (2) sucesos de suma importancia y claves para lo que la mujer representa hoy en día: el voto en 1958 (Quintana Vinasco, 1950) y el SENA, trayendo consigo consecuencias satisfactorias, pero a su vez, rupturas y transformaciones, que dieron como resultado la sociedad en la que nos desenvolvemos actualmente.

Se puede resaltar el auge de la oferta laboral y el aumento en la asistencia a las aulas del género femenino, ubicándose de esta manera en un nivel jerárquico diferente tanto en la sociedad como en la empresa. De esta última, las mujeres llegan a estar de acuerdo en la Gerencia General o Gerencia de área / departamento.

En los documentos se refleja que, siendo las mujeres el 50,7% por ciento de la población, su ocupación es el 40,9% por ciento, frente al 59% por ciento en los hombres. La población inactiva es de 56,6% por ciento para las mujeres, con respecto al 43,5% por ciento de los hombres. En la tasa de desempleo, mientras los hombres están en 9,0% por ciento, las mujeres están en un 15,6% por ciento, es decir, una diferencia de 6,6% por ciento. La meta es que esa distancia se acorte a 3,3% por ciento.

En este orden de ideas, las mujeres ejecutivas en Bogotá tienden a establecer sus decisiones mediante un mayor acercamiento y contacto con la gente, en tanto que los hombres lo hacen a través de procedimientos más autónomos y que involucren herramientas de poder e independencia. Sin embargo, se puede ver que los altos cargos asumidos por mujeres también persiguen poder y autonomía, llegando incluso a adoptar estilos de liderazgos masculinos.

Para el caso de la ciudad de Bogotá, es mediante la normatividad que se ha emitido que las mujeres han ganado espacios significativos, generando posibilidades concretas del mejoramiento de su calidad de vida, señalando la normatividad emitida a partir del 2001 (Concejo de Bogotá D.C, 2001), en la que se procura la dignificación del trabajo sexual, hecho notoriamente importante debido a que involucra, en primera medida, un reconocimiento explícito en la agenda pública del tema del trabajo sexual, además de abrir un panorama normativo, que procura el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de

esta población, reconociendo y respetando el derecho a la libre decisión a ejercer un trabajo.

Por otro lado, Bogotá tiene una Política Pública de Mujeres y Equidad de Género que tiene como objetivo general reconocer y restablecer los derechos de las mujeres que habitan el Distrito Capital, de tal manera que se modifiquen, de forma progresiva y sostenible, las condiciones injustas y evitables de discriminación, subordinación y exclusión que enfrentan la mujeres en los ámbitos público y privado, promoviendo la igualdad real de oportunidades y la equidad de género.

Por lo anterior, es claro que los derechos humanos de las mujeres son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales. La plena participación, en condiciones de igualdad, de las mujeres en el ámbito laboral y la erradicación de todas las formas de discriminación basadas en el sexo, deben ser prioridad en esta época. Lograr la equidad de género requerirá cambios en las prácticas sociales e institucionales; y también requerirá de un mayor protagonismo de las mujeres en el diseño de las sociedades.

De esta manera, se entiende que hace falta mayor preparación de la mujer en Colombia para establecer emprendimientos, aun cuando en un gran porcentaje, las mujeres poseen un nivel aceptable de educación, siendo la formación y las habilidades que posee, lo que asegura en gran parte el éxito y la sostenibilidad en el futuro de sus proyectos empresariales.

Finalmente, haciendo hincapié sobre un tema tan controversial como lo es el género, podemos concluir que lo único constante es que no se puede afirmar la existencia de una diferenciación entre los desempeños masculino y femenino en el trabajo gerencial. Pero lo que se puede afirmar, es la necesidad de la creación de un clima favorable para que la mujer desarrolle y utilice su estilo gerencial de acuerdo con sus valores, perspectivas, habilidades, sentimientos, intuiciones y

cualidades. Esto traerá como consecuencia el reconocimiento y valoración de su desempeño laboral, el objetivo además, es desarrollar alternativas que contribuyan al mejoramiento de calidad de vida de mujeres, amas de casa y madres cabeza de familia en condiciones de vulnerabilidad, reactivando sus competencias productivas y avanzando en la garantía de sus derechos, además de promover, desarrollar y ejecutar planes, programas y proyectos relacionados con el desarrollo de actividades sociales, culturales, empresariales, académicas, que generen desarrollo socioeconómico, educativo y cultural. A continuación, se presenta un análisis de algunas organizaciones que se han dedicado al cumplimiento de este objetivo.

2.FUNDACIONES (ONG's) PARA MUJERES A NIVEL MUNDIAL, EN COLOMBIA Y CUNDINAMARCA

En el presente capítulo, se ha realizado una revisión bibliográfica de artículos y / o textos, todos ellos referentes a la historia, evolución y desarrollo de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG's), para lo cual dicha revisión se ha concentrado en realizar una búsqueda a nivel global, nacional y regional (Cundinamarca).

2.1REVISIÓN DE TEXTOS Y / O ARTICULOS RELEVANTES DE FUNDACIONES (ONG's) EN EL MUNDO

A nivel global se encontraron dieciocho (18) artículos y / o textos todos ellos referentes a la historia y evolución de las ONG's a nivel mundial, además de sus antecedentes, se da a conocer las características que rodea esta temática y su importancia en el desarrollo de la sociedad. De todos los documentos los más importantes a tener en cuenta son los siguientes: “El protagonismo de las organizaciones no gubernamentales en las relaciones internacionales: ejemplo de la apertura de espacios de participación a nuevos sujetos internacionales en el

siglo XX” (Amaya Villarreal, 2008); “El papel de las ONG’s y sus alcances en la responsabilidad social empresarial” (Pinzón Camargo, 2005); y “Organismos No Gubernamentales: Definición, presencia y perspectivas” (García, 1995).

De los anteriores documentos es importante resaltar lo siguiente: En primer lugar, es claro ver las diferentes transformaciones que suscitaron a nivel mundial durante el siglo XX, un proceso de mediana duración, el que naturalmente involucro actividades políticas y estructurales renovadoras para el sistema internacional y en donde el individuo pasó a ser el primer beneficiario en cuanto a sus derechos y actividades.

Por un lado, el desarrollo de las entidades sin ánimo de lucro desde la época de la Colonia ha estado influido fuertemente por acontecimientos de naturaleza social y política. De acuerdo con las corrientes de pensamiento y las cambiantes necesidades de cada momento histórico, se fueron creando nuevas instituciones con diversos objetivos que se encargaban de atender las demandas de población. La Reforma Estructural de la comunidad internacional se radicó en la aparición de nuevos sujetos, con presencia principalmente política y económica, con lo que se logro desmontar el monopolio que hasta el momento el Estado tenía sobre la agenda internacional.

Como nuevo sujeto emergente nacen las organizaciones internacionales con el interés particular de proteger la comunidad y los derechos humanos. Por lo tanto, se fijo como fin primordial el mantenimiento de la paz y los derechos en todos los asuntos de interés de la comunidad internacional.

De esta manera, las organizaciones del tercer sector, como mencionan los documentos referenciados, son organizaciones creadas para finalidades sociales: que se avalan de una manera determinante, de la participación de voluntarios que se basan en un conjunto de igualdad y de la participación de modelos de gestión más productivos y cuyos recursos no provienen de los consumidores finales.

Por otro lado, las ONG's pueden ser creadas para elaborar cualquier tipo de bien o servicio, material o inmaterial, que responda a necesidades colectivas. Se multiplican porque el cambio de la sociedad se presenta de manera continua hacia la dirección de una ciudadanía cada vez más humana.

En ese sentido se puede sostener que, a pesar del crecimiento numérico de estas organizaciones, es claro que continúan viviendo en una situación de marginalidad, no sólo por su aspecto financiero sino por el ámbito jurídico el cual todavía sigue siendo una falencia de este sector.

Desde el punto de vista histórico se logra entender y establecer la orientación de las ONG's hacia la generación de mejores condiciones de vida para las personas, lo cual también conduce a aumentar la posibilidad de ejercicio de sus libertades.

Es importante resaltar que dentro de los textos analizados, ONG es un término utilizado internacionalmente cuyas siglas corresponden a Organización No Gubernamental, a las que también se les llama: Organizaciones no lucrativas, entidades de voluntariado, entidades exentas fiscalmente, organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, colectivos ciudadanos, etc.

Se refiere a todas aquellas entidades privadas, de naturaleza voluntaria y altruista y con capacidad de autogobierno, cuya actividad persigue un fin de interés general, en beneficio de la comunidad, y sin ánimo de lucro.

En definitiva, existen al menos cinco características que las definen:

1. **Organizadas**, esto significa un cierto grado de institucionalización; por tanto, el carácter formal de una organización no es simplemente su status legal/jurídico, sino que se refiere al hecho de que el sujeto colectivo sea percibido y visto como institución.
2. **Privadas**, es decir, ni son gubernamentales ni están controladas por el gobierno, lo cual implica la facultad de escoger el propio dirigente y la capacidad de emplear los recursos económicos para sus fines.

3. **No lucrativas o no distribución de beneficios**, significa que a las organizaciones de la sociedad civil le es negada la posibilidad de remunerar o repartir beneficios.
4. **Auto-gobernadas**, y por consiguiente, estructurada internamente con sus propios órganos de control y dirección, sin intervención de entidad externa.
5. **Voluntaria**, donde la participación sea significativamente protagonizada por parte de voluntarios.

Además de remarcar que las empresas y organizaciones de la economía social están surgiendo por todo el mundo, también es necesario hacer énfasis en la prestación de los servicios a las personas y por sobre todo, el estado de bienestar que ofrecen, satisfaciendo de esta manera, las necesidades urgentes de vivienda y empleo, y otras, que han logrado dar a entender en las empresas la importancia de la inversión social. Son dos perfiles de organizaciones aparentemente distintas, pero las dos intentan dar respuesta a demandas insatisfechas. Como consecuencia, éstos líderes, deben asumir que también son empresarios, deben profesionalizarse y desarrollar aquellas alianzas estratégicas que fortalezcan una forma de entender la economía distinta a la predominante en la actualidad.

Es importante entender que las ONG's se constituyen como uno de los mecanismos más efectivos para buscar la consecución y conciliación de los intereses de la comunidad, es decir, bienestar social y responsabilidad social. Así, las entidades sin ánimo de lucro, son una importante manifestación de la inquietud de la sociedad civil para la problemática social y, constituyen un mecanismo óptimo para promover de forma continua y sostenible a su solución.

Así mismo, promueven el desarrollo de los principios de solidaridad y participación, en la medida que impulsan la instauración de programas originados en la sociedad civil tendientes a lograr una mejoría de las condiciones de vida de la sociedad en general.

Por tanto, las ONG's son independientes y autónomas de los países en donde nacen, y así fueron definidas. Ello no significa que deba entenderse como una pelea entre Estado y ONG's, ya que los objetivos de estas siempre se condicen con necesidades de la sociedad; y, por esto es que se afirma que cumplen un rol sinérgico en la conformación de la agenda de estado. Por lo tanto se la debe considerar como un actor cooperante de Estado, con la capacidad de proyectarse por fuera del territorio nacional en la búsqueda de concretar sus objetivos y de influenciar a otros actores del escenario internacional.

Al utilizar términos como interés nacional o agenda internacional, hoy se debe incluir a los diferentes intereses que surgen desde la sociedad que representan. En el mundo actual, es importante aceptar que las ONG's son cada vez más representativas de diversos sectores nacionales e internacionales; y que fueron y son partícipes de la transformación que sufrió el ámbito internacional.

De esta manera, la actuación de las ONG's ya no es solo una cuestión de la política interna. Desde el momento en que comenzaron a actuar en el ámbito internacional, entraron a hacer parte de este ámbito. Aunque su naturaleza dependa de sus objetivos de creación, estos no deben ser tomados como límites para su actuación.

Por otro lado, al hablar de ONG's en el escenario internacional, sus participaciones deben ir acompañadas del apoyo o las restricciones que tienen tanto de parte de los Estados como de los Organismos multilaterales. Muchas veces su participación ha sido en contra del Estado en donde nacen, otras veces no. Pero de ninguna manera se las debe considerar como competidoras del Estado. Son más útiles, como un elemento que mejora el entendimiento del escenario global con diferentes actores e importancias.

En definitiva, las Organizaciones No Gubernamentales logran una sinergia entre el Estado y la Sociedad, y deben ser estudiadas desde este punto de vista. En este

rol será posible comprender mejor su participación tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

2.2 REVISIÓN DE TEXTOS Y / O ARTÍCULOS RELEVANTES DE FUNDACIONES (ONG's) PARA MUJERES EN COLOMBIA

En el caso de Colombia, se realizó una revisión de quince (15) artículos y / o textos todos ellos referentes a la historia y evolución de las ONG's en este país, el recorrido además de ser histórico, da respuesta a un estudio de antecedentes acerca de la regulación, control y vigilancia de las Organizaciones No Gubernamentales, que operan actualmente y una descripción de su representación y el desarrollo que las mismas han generado. De los documentos a resaltar se encuentran los siguientes: “Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del estado” (Cárdenas Espinosa, 2010); “Organizaciones no gubernamentales, regulación, control y vigilancia” (Giraldo García, 2003); “Sociología y educación para el desarrollo y la solidaridad” (MarcadorDePosición1) (Dr. Herranz de Rafael, 2002-2003); y “El tercer sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias” (Villar, 2001).

Es importante resaltar de los documentos anteriores lo siguiente: En general se muestra un balance social en donde la participación de los asociados se basa en los resultados sociales que puede brindar una ONG, esto con el fin de satisfacer las necesidades sociales, económicas y culturales de los colombianos.

Se trata entonces, de buscar el equilibrio entre las necesidades de la sociedad, de tal manera que le permita tomar la decisión más acertada sobre cuál tipo de organización puede conformar y lograr así, una dinámica de emprendimiento que después se pueda articular a dichas necesidades.

También, cabe hablar sobre el gestionamiento que se debe hacer, en realidad se trata de lograr objetivos que puedan ser transferidos a la realidad y darles un valor

agregado. La sociedad además de tener necesidades, necesita ayuda en otros sentidos, las ONG's deben cumplir y satisfacer estas necesidades adicionales.

Los anteriores textos, ayudan a comprender las dinámicas de la actuación de las ONG's en Colombia, sin embargo, existen vacíos al momento de explicar a profundidad el papel que están desempeñando. La adaptabilidad de estas organizaciones, nos permite trazar con seguridad caminos fijos de actuación, los análisis contemplados dan a entender claramente este concepto, pero no es fácil.

Se resalta que las ONG's, están tocando instancias que antes eran impensables, su campo de trabajo ha llegado a los tomadores de decisión en diferentes niveles y hace pensar que la profundización de estas relaciones podrá crear un clima de legitimidad en un futuro cercano.

Por otro lado, es importante mencionar que en Colombia no existe un marco regulatorio para controlar los presupuestos y los proyectos que se llevan a cabo. No se tiene un control básico sobre el número de organizaciones que existen y sobre el cumplimiento real de los objetivos. Tampoco se ejerce una vigilancia, sobre el tipo de acciones que llevan a cabo en zonas en las que existe menor presencia del Estado, mayor intensidad del conflicto y un incremento de la demanda de solidaridad por parte de la sociedad.

Una particularidad del caso colombiano, reside en la importancia de las asociaciones de empresarios, profesionales y trabajadores en el empleo, generado por el sector. Esto se debe, a la importancia de los servicios que ofrecen a sus afiliados, más allá de sus funciones de representación de intereses.

Es entonces claro, que las ONG's ya tienen un papel como actor más en el desarrollo económico, político y cultural del país. Que junto con las propuestas del Estado, de los partidos políticos y de las organizaciones populares puedan estar y participar activamente.

Además, las ONG's en Colombia no son un hecho reciente. En su evolución, las ONG's han ido adquiriendo madurez, reconocimiento, eficiencia y un impacto positivo en el desarrollo social. Una característica notoria, es la existencia de una compleja diversidad en cuanto a su finalidad, forma institucional y tipo de organización. El reto se encuentra en lograr la unidad de esta diversidad, mediante un pensamiento compartido de desarrollo social, que impulse y oriente el trabajo gremial, interinstitucional e intersectorial.

Otro reto importante para estas organizaciones, es el de la autorregulación y la creación de mecanismos de validación y certificación, que generen una mayor credibilidad. Algunas organizaciones de tercer nivel, han propuesto códigos de ética para sus afiliados, pero aún no han establecido mecanismos de seguimiento y sanciones para las violaciones a estos códigos. Es por tanto importante, el diseño de mecanismos efectivos de rendición de cuentas al público, que contribuyan al desarrollo de la transparencia y legitimidad del sector.

Finalmente, parece estar ganando consenso la idea de que el reto para un país como Colombia, no es escoger entre más gobierno o más sociedad civil, sino entre formas de relación entre los dos. Lo que habría que definir, entonces, son los esquemas institucionales de gobernabilidad democrática con amplia participación ciudadana, que permitan efectivamente la real inclusión de las organizaciones de la sociedad civil en lo que respecta a lo público.

2.3 REVISIÓN DE TEXTOS Y / O ARTICULOS RELEVANTES DE FUNDACIONES (ONG's) EN CUNDINAMARCA

En cuanto al tema regional (Cundinamarca), se realizó una revisión de tres (3) textos, de los cuáles el más relevante a tener en cuenta fue: "Red de ONG por la transparencia" (Confederación Colombiana de Ong, 2011), en donde se presenta un informe sobre la rendición de cuentas de veintiún (21) organizaciones en la ciudad de Bogotá D. C., se da una descripción de su representación en la ciudad y el desarrollo que las mismas han generado.

Es importante resaltar los resultados generados a partir del informe: a pesar de que los resultados obtenidos en este ejercicio, no formen una muestra representativa del tercer sector en Bogotá, es claro que el inicio de estas prácticas es un avance fundamental para la consolidación de una cultura de transparencia, de modo que sea posible ver la forma de acción de las organizaciones y su importante participación en el desarrollo social, cultural y político de quienes habitan la ciudad y los municipios cercanos intervenidos.

Ante todo, es primordial iniciar entendiendo cómo constituir una Entidad Sin Ánimo de Lucro – ESAL: “Las ESAL son personas jurídicas que constituyen por la voluntad de asociación o creación de otras personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de los asociados o de terceras personas o de la comunidad en general y no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros” (Camara de Comercio de Bogotá, 2011).

Una entidad sin ánimo de lucro se puede constituir mediante los siguientes documentos:

1. Por acta de constitución junto con los estatutos: los asociados pueden realizar una reunión donde se decide crear o reconstruir la ESAL. Se elaborará un acta denominada “acta de la asamblea de constitución”, que debe contener los estatutos que van a regir el ente, o los mismos pueden adjuntarse en documento anexo.
2. Por documento privado: Los asociados o fundadores o sus apoderados, anexando el poder correspondiente, pueden optar por crear la entidad mediante documento privado, que debe contener los estatutos.
3. Por escritura pública: La entidad se puede constituir por escritura pública ante una Notaría. A ella deben comparecer todos los asociados o fundadores en forma personal o mediante apoderado, anexando el poder correspondiente, a suscribir el instrumento público que debe contener los estatutos con los requisitos.

Retomando el informe inicial, por un lado, el número de organizaciones participantes es muy bajo con relación a la gran cantidad de ONG's que desarrollan labores en la ciudad de Bogotá, esto más que ser una debilidad, debe convertirse en una ventaja para vincular cada vez más organizaciones al ejercicio de rendición social de cuentas.

De esta manera, es fundamental partir de un fortalecimiento de la cultura de transparencia y auto regulación, que incluya una mayor difusión de ésta en ámbitos donde participan ONG's. El mantener y vincular nuevas organizaciones al ejercicio depende en gran medida del conocimiento que tengan estas sobre dichos temas.

La mayor parte de programas gubernamentales que le han dado importancia a la creación de organizaciones, han tenido como eje la participación comunitaria y la movilización de recursos humanos y financieros, entre las mismas comunidades de sectores de bajos recursos. En Bogotá, no ha predominado el esquema en donde se subsidia de manera importante a instituciones educativas, de salud o prestadoras de servicios sociales, de manera que puedan prestar servicios de calidad a poblaciones de bajos recursos para garantizar sus derechos. El impulso de estrategias que promueven la autoayuda, la solidaridad y el trabajo voluntario, con transferencias muy precarias de recursos por parte del gobierno, es lo que ha predominado en Bogotá. Este bajo nivel de subsidio para los programas que prestan estas entidades, es lo que explica que el apoyo sea tan limitado.

Cabe resaltar también, el fortalecimiento institucional que se ha logrado en estos años con el ejercicio. Al poner a prueba su gestión interna, muchas organizaciones han mejorado, no sólo se plantean una evaluación desde afuera, sino que se logra que ellas mismas se autoevalúen.

Si bien, no se ha realizado evaluación alguna sobre el impacto del sector en su conjunto, no se puede asumir que una mayor cantidad de organizaciones existentes en un país, o un mayor empleo generado por las mismas, corresponda, necesariamente, a un impacto positivo más amplio. Como se ha mencionado anteriormente, el tipo de relación que estas entidades establecen con el público, los gobiernos y el sistema político es esencial para valorar su papel en la sociedad, es aquí donde se generan las mayores posibilidades de potenciar el desarrollo social en su conjunto.

En este contexto, es claro que las opciones no se sitúan entre gobierno o sociedad, sino entre formas de relación entre los dos y modelos de gobernabilidad con amplia participación ciudadana, que permitan su inclusión en las formas de definir y gestionar lo público. Se trata entonces, de consolidar espacios de integración, para que las ONG's comprendan la necesidad de ser transparentes ante la sociedad civil y logren articularse, entorno a una práctica, que en el contexto actual resulta de vital importancia, haciendo visibles los aportes de tantas organizaciones al desarrollo, en la producción y redistribución de bienes públicos y en el fortalecimiento de la democracia.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que los destinatarios del trabajo de las ONG's, tienen derecho a un trabajo confiable y de calidad, ética y técnicamente bien fundamentado; por ello, los mecanismos que tiene construido cada organización para garantizar que su trabajo sea de calidad, y para incorporar las lecciones aprendidas, deben estar permanentemente abiertos a la opinión de esos destinatarios.

Es importante, que las ONG's tengan al lado de la prestación directa de servicios, el papel de apoyo a las organizaciones comunitarias y a la promoción directa de quienes generalmente, han sido excluidos de la agenda publica. Se debe evitar, que la vida asociativa se profesionalice a expensas del crecimiento de las

membresías y de participación social amplia. Se requiere, finalmente, enfatizar la reconexión de las organizaciones civiles con los movimientos sociales y con el público, para evitar de esta manera, que las organizaciones estén más cerca y más enfocadas hacia la adquisición del poder y más lejos de lo que realmente debería importarles que es la comunidad.

3.FUNDACION RED DE MUJERES DE CUNDINAMARCA – REDEMUC.

Para el caso práctico, se ha tomado la fundación Red de Mujeres de Cundinamarca, a continuación se presenta el resultado de una entrevista realizada a la fundadora María del Carmen Colina, en donde se da a conocer sus antecedentes, características y procesos principales de la misma.

3.1 HISTORIA

La Red de Mujeres de Cundinamarca, encabezada por el compromiso social de María del Carmen Colina, fue fundada en el año 2004 con el fin de suplir las necesidades sociales de las mujeres y cumplir con la responsabilidad social de apoyo, en artes técnicas dirigidas a mejorar la situación de “aquellas víctimas de maltrato familiar en todas sus facetas dándoles refugio, asesoría sicológica y oportunidades de independencia económica y emocional”, menciona María del Carmen Colina.

Su fundadora, María del Carmen, Nacida en Buga Valle el 11 de enero de 1963, hija de padres ejemplares y trabajadores, Efraín Colina y Marlen Gutiérrez, madre de dos hijos, Juan Pablo Delgado y Catalina Suárez, esposa de Fernando Delgado, fue adoptada por el municipio de Chía Cundinamarca hace ya 20 años.

Emprendió el largo camino del trabajo social por medio de la fundación red de mujeres de Cundinamarca, desde hace 7 años, con tesón y ahínco, en pro del

bienestar de las mujeres del municipio. Su trabajo social la llevó a ser Concejal de Chía, en el año 2008 y en ejercicio actual de sus funciones, sigue luchando día a día por el bienestar social de los ciudadanos del municipio.

Es una mujer Empresaria, Diseñadora de Interiores, trabajadora, honesta, luchadora incansable de los derechos de los ciudadanos, sin importar condición social, sexo, color político o religión, el respeto de las normas, la verdad, la libertad, la justicia, amante de los animales y la naturaleza, se ha entregado en cuerpo y alma con su carácter recio y su gran corazón al pueblo con honestidad, sinceridad y lealtad a lo que ella llama “mi gente”. De esta manera, ha venido comprendiendo las problemáticas del municipio y buscando soluciones que propendan por la calidad de vida de los hombres, mujeres y niños de Chía.

Al estar en contacto con diferentes personas, muchas de ellas mujeres, Colina, ha podido escuchar y sentir las principales necesidades que, en especial las mujeres, tienen para vivir con una mayor calidad de vida. Es por esto, que con la determinación que la caracteriza, puso en mente el crear una fundación donde ella y muchas otras mujeres aporten al proceso de superación personal.

La fundación, desde un inicio, ha institucionalizado el programa “cadena de mercados”, enseñando el ahorro y la responsabilidad social, por medio de la entrega mensual de productos de la canasta familiar, hasta completar un mercado que será entregado mediante sorteo mes a mes.

La gerente general, Catalina Suárez, menciona que la red también hace eventos de integración familiar como el día de las madres, la viejoteca del San Pedro, día de los niños y Viejoteca navideña con el fin de recoger regalos para los niños de la fundación y para los niños de los sectores más reprimidos de Chía.

La Red de Mujeres de Cundinamarca, sigue comprometida con el desarrollo social del Municipio y espera extenderse e impactar junto a su fundadora María del Carmen Colina más corazones de Chía.

Para Colina, Chía es cada vez más un municipio inaceptablemente desigual. La desigualdad en verdad son muchas desigualdades: entre hombres y mujeres, entre diferentes etnias, entre ricos y pobres, entre empresas grandes y pequeñas entre quienes han tenido acceso a educación de calidad y quienes no la han tenido, entre quienes avanzan y quiénes no. De esta manera, menciona “mi propuesta está enfocada a iniciativas sociales, nuestros esfuerzos se dirigirán hacia la gente y en especial a los ciudadanos más necesitados. El mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Chía, será una tarea permanente esmerándonos por demostrar en cada acción vocación de servicio y la búsqueda de la excelencia, eficacia y eficiencia” (Colina Gutiérrez, 2012).

De esta manera, se entiende la importancia de trabajar y abrir caminos que facilite a los habitantes la llegada a sus metas: “el municipio necesita gente con visión motivada a continuar creciendo en un territorio libre de corrupción. Por eso la fundación está enfocada hacia la educación de jóvenes y mujeres, para que por medio del aprendizaje de un arte o labor, puedan competir en el ambiente laboral o crear sus propios negocios, gracias a la asesoría en programas de emprendimiento y apoyo de microcréditos que ofrece el municipio para el fortalecimiento de estas iniciativas” (Colina Gutiérrez, 2012).

En consecuencia, la respuesta al porqué decidió iniciar con una fundación, se debió al “carácter social como la pobreza, el desempleo, la deserción escolar, la drogadicción, características culturales que exacerban el consumo y el individualismo, la falta de confianza de la comunidad en la justicia e instituciones públicas, además de causas ligadas al entorno urbano y físico, como el abandono de los espacios públicos, el crecimiento mal planificado del municipio, la precariedad de la vivienda y demás factores, que agravaban la situación de los sectores pobres” (Colina Gutiérrez, 2012).

En este orden de ideas, la Fundación Red de Mujeres de Cundinamarca, está comprometida en impulsar el liderazgo de las mujeres de bajos ingresos,

facilitando el acceso a servicios, con el objetivo de lograr un impacto significativo en la expansión de sus activos, su participación como empresarias y agentes de la economía. Además, “está comprometida con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros, sus familias y la comunidad en general; por ello funciona dentro del marco social, aportando a cada persona y medio con justicia y pertinencia” (Colina Gutiérrez, 2012).

Así mismo, la Fundación actúa en correspondencia con la integración de valores éticos, que promovidos en cada uno de sus colaboradores, se complementan para generar un impacto positivo. De esta manera, el personal de la Fundación está comprometido con el logro de los mejores resultados, a través de la gestión efectiva de los procesos y recursos; y mantiene, una destacada actitud de servicio frente a sus clientes internos y externos, buscando soluciones eficaces a sus necesidades y construyendo relaciones de largo plazo.

La presidenta, hace énfasis en que la Fundación es un espacio creado especialmente para las mujeres en desarrollo, que quieren vivir una vida plena, feliz y en armonía con todo lo que las rodea. “El corazón de la Fundación no es competir con los hombres o incluso entre las mismas mujeres, sino lograr una interdependencia que permita alcanzar los sueños y bienestar con todo lo que las rodea” (Colina Gutiérrez, 2012).

Consecuentemente, explica Colina, hablar de desarrollo es preocuparse por el progreso social, por el crecimiento económico y por el desarrollo del individuo, de su cultura moral, de sus valores éticos y espirituales; y la mujer juega un rol de gran trascendencia educadora y formadora en el seno familiar, que garantiza el éxito de la obra de desarrollo, porque su preocupación y su objetivo principal y de motivación es el individuo.

3.2SERVICIOS

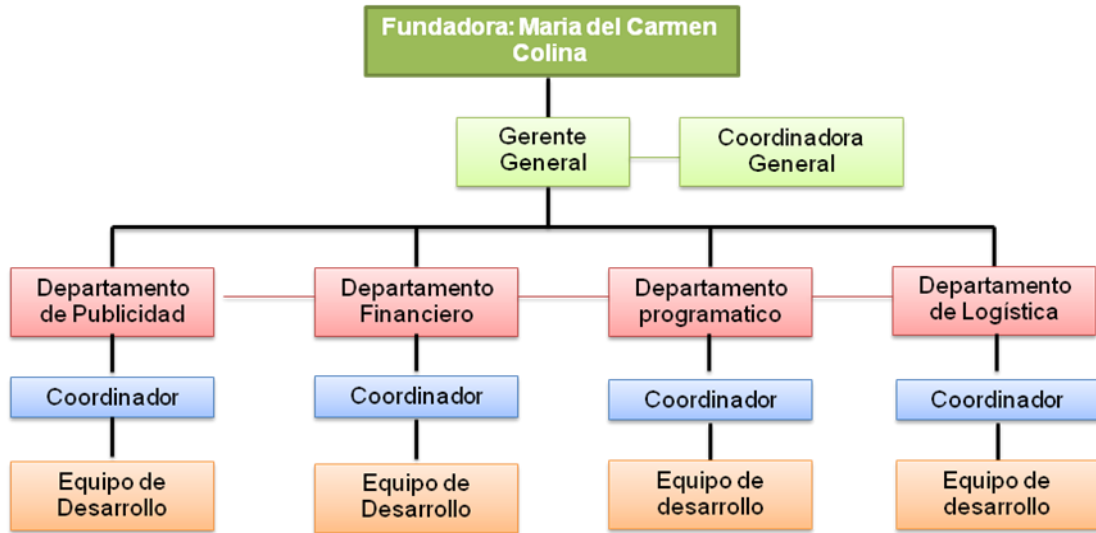
Hoy la Red de Mujeres de Cundinamarca cuenta con 52 programas de capacitación, enfocados al trabajo integral desde el núcleo social, que es la familia. Teniendo en cuenta la importancia que reviste ésta, se ha extendido hacia la juventud con programas de ocupación de tiempo libre.

Los cursos de la fundación son los siguientes: culinaria en microondas, arte ruso, elaboración de artesanías boyacenses, bisutería, cerámica, ajedrez, asesoría de tareas, elaboración de babuchas, belleza, bordado líquido, bordado en cintas, bordados de Cartago, bordado artesanal, elaboración de cajas y muñequería, chocolatería, cocina básica, cocina navideña, elaboración de pastas, country navideño, estética, cocina vegetariana, tejido en crochet, tejido en dos agujas, cuidado de paciente en casa, yoga, floristería, globoflexia, informática, inglés, lencería, macramé, manicure, maquillaje, manejo de maquina plana, música, nivelación de matemáticas, patronaje, pintura artística, pintura en tela, pirograbado entela, plastilina, porcelanicrom, foammy, punto de cruz, repostería, técnicas de bioseguridad, peluquería, mesa y bar, manipulación de alimentos y elaboración de derivados lácteos.

Colina explica que el procedimiento se realiza por medio de una inscripción anual, la cual da la opción de tomar cuantos cursos se quiera, pero se tiene que tener en cuenta, que cada curso tiene un costo adicional de materiales, que debe ser cancelado en cada clase o, si se prefiere, comprar los materiales por cuenta propia. De esta manera, se logra realizar una base de datos anualmente, que demuestra las variaciones en el crecimiento y preferencias de los miembros.

3.3ORGANIGRAMA

Gráfico 2. Organigrama REDEMUC



Fuente: Guzmán, Daniela (entrevistador) & Colina, Carmenza (entrevistado). Datos internos de la Fundación REDEMUC. Recuperado desde 2004.

Como puede verse en el Gráfico No. 2, la fundadora debe concentrarse en el trabajo y desarrollo continuo de la fundación, administrar adecuadamente su tiempo y su agenda, tener un equipo propio que se encargue de gestionar adecuadamente los recursos y los procesos, ser receptiva frente a las sugerencias de su equipo y consultar sus inquietudes e ideas con su equipo antes de tomar una decisión final.

Por su parte, la Gerente general, es la encargada de coordinar y cerciorarse de que el resto del personal, estén centrados con eficacia en el cumplimiento de la misión y visión de la fundación; controlar el desarrollo y generar estrategias inmediatas de respuesta según los cambios en el panorama del sector.

En cuanto al Departamento de Publicidad, es el encargado de la imagen de la fundación, de su presencia permanente en los medios, de la producción de instrumentos audiovisuales y de su posicionamiento en el mercado.

Por su lado, el Departamento Financiero, se encarga de la consecución y movilización de fondos, captar posibles donantes y beneficiarios para la fundación, controlar los gastos y llevar la contabilidad de la Fundación.

El Departamento Programático, es el encargado de recopilar la información sobre la problemática del municipio, y de elaborar, con base a la investigación la oferta de servicios a desarrollar en la fundación.

Finalmente, el Departamento de Logística, se encarga de ejecutar las actividades, cursos y actos públicos; determinar la cantidad de individuos que son necesarios para cada tarea, convocarlos y capacitarlos; ejecutar la acción que se planifica y evaluarla; y presentar la retroalimentación respectiva de cada acción que se realice.

3.4 ESTADO ACTUAL DEL MUNICIPIO Y PROBLEMÁTICAS

Chía la ciudad de la luna, tiene sus orígenes en la época precolombina, en un terreno donde se asentaron los Muiscas, quienes adoraban a la diosa Luna, la cual fue el estandarte de la belleza de este astro y fue creado como municipio legalmente en el año de 1756.

El municipio se ubica en el departamento de Cundinamarca región Sabana Centro, a 27 kilómetros de la ciudad de Bogotá, a una altura de 2562 metros a nivel del mar y con una extensión de 79 kilómetros cuadrados.

3.4.1 Problemáticas sociales de impacto

Tabla 1. Problemáticas sociales de impacto

RIESGOS SOCIALES	ASPECTOS DE RELEVANCIA
Violencia y maltrato infantil	Maltrato físico, psicológico y social en los menores de niveles 1, 2 y 3 del Sisbén. Es importante tener en cuenta los 830 casos de violencia intrafamiliar para el año 2009. Factores detonantes: Alcoholismo, Factor económico, inestabilidad laboral, Drogadicción.
Pandillas Juveniles	Detonantes: Negligencia, abuso o brutalidad de los padres, Falta de atención por parte de la familia, Desintegración del núcleo familiar, Deseo y necesidad de pertenencia, ambiente social y económico carente, Dificil acceso a la educación formal, Falta de garantías en la obtención de empleo, Carencia de instituciones de rehabilitación, falta de orientación y preparación laboral y comercio informal e ilícito.
Prostitución	Se encuentran en lugares clandestinos sin ningún tipo de regulación por parte del municipio.

4. ESTUDIO PROSPECTIVO

Para el presente capítulo, se realizó una revisión de veintisiete (27) artículos, textos, publicaciones y tesis de grado de la Universidad del Rosario, todos ellos referentes a la historia, evolución, características y métodos de la Prospectiva, el recorrido no sólo es histórico, se da a conocer las herramientas y diferentes métodos que abarca el estudio de futuro y su importancia en el desarrollo de la sociedad. De todos los documentos referenciados los más relevantes son los siguientes: “Una aproximación a los estudios de futuro” (Camargo Remolina & Pachón, 2004); “La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica” (Mójica, 2005); y “La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios” (Godet & Durance, 2011).

Es importante resaltar de los textos referenciados lo siguiente: Los textos reflejan que la tarea de la administración, consiste en interpretar los objetivos de la empresa y traducirlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

Como antecedentes se tiene que la prospectiva inició a mediados de los cincuenta por el filósofo Gaston Berger, que la formalizó partiendo de una crítica a la decisión. Desde 1955, Berger se dedicó a forjar su argumentación para que el futuro se tomase en cuenta sistemáticamente en las decisiones humanas. Desde 1958, Berger formalizó algunos de los grandes principios de su enfoque. La postura que preconizaba Berger en cuanto al futuro se basa en seis virtudes fundamentales:

- La calma, necesaria para tomar la distancia que permita conservar el control de sí.
- La imaginación, complemento útil de la razón, camino a la innovación y otorga una mirada diferente del mundo.
- El espíritu de equipo, que es indispensable para actuar con eficiencia
- El valor, que es esencial para salirse de los caminos señalados, para innovar, emprender y asumir los riesgos
- Sentido de lo humano, virtud primordial.

De esta manera, se puede entender que “la acción sin objetivo no tiene sentido y la previsión suscita la acción” (Godet & Durand, 2011, pág. 22). Esa es la razón, por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables, de ahí la expresión de “prospectiva estratégica”. Así mismo, la prospectiva es sin duda una previsión (preactiva y proactiva) que permite aclarar las acciones presentes a la luz de los futuros posibles y deseables. La previsión, para convertirse en acción, depende exclusivamente de que los actores sean capaces de incorporarla.

En este contexto, para el significado de la prospectiva es importante tener en cuenta los siguientes autores: Según Ackoff (1973), la planificación es “concebir un futuro deseado así como los medios reales para alcanzarlo”. Para Henry Mintzberg “una organización puede planificar (tomar el futuro en consideración) sin llegar a hacer planificación (un procedimiento formal) incluso aunque elabore planes (intenciones explícitas)”. Para Boyer y Equilbey (1990), “la gestión es el

arte de hacer que la organización esté al servicio de la estrategia”. Sin embargo, la gestión no constituye en sí misma una estrategia. La estrategia condicional al gestión, pero también incluye objetivos y tácticas asociadas.

Para autores clásicos como Lucien Poirier (1987) e Igor Ansoff (1989), la noción de estrategia remite a la acción de una organización sobre su entorno y a la reflexión sobre esa acción. Por tanto la decisión estratégica sería entonces, según Jacques Lesourne, la que puede “cuestionar la existencia de la organización, su independencia, sus misiones, su principal campo de actividades” (Godet & Durance, 2011, pág. 26). Para una organización, la prospectiva no es un acto filantrópico sino una reflexión que pretende aclarar la acción y, particularmente, todo aquello que reviste un carácter estratégico.

Se debe tener en cuenta que aunque la prospectiva y la estrategia están estrechamente relacionadas, no dejan de ser distintas y por tanto conviene saber diferenciarlas: “el momento de la previsión, o sea el de la prospectiva de los cambios posibles y deseables; el momento de prepararse para la acción, o sea el de la elaboración y evaluación de las decisiones estratégicas posibles que permitan prepararse para los cambios esperados (preactividad), y el de provocar los cambios deseables (proactividad)” (Godet & Durance, 2011, pág. 29).

Por otro lado, para Godet hay cinco ideas claves de la prospectiva (Godet & Durance, 2011, págs. 31, 32, 33, 34):

- El mundo cambia, pero los problemas se mantienen: la historia no se repite, pero los comportamientos sí.
- El futuro como fruto del azar, de la necesidad y la voluntad: identificar la gama de futuros posibles por el método de escenarios permite identificar las rupturas potenciales, los caminos que conducen a ellos y las consecuencias que generan.
- Alto a la complicación de lo complejo: no se debe confundir complicación con complejidad ni tampoco simplicidad con simplismo.

- Hacerse las preguntas correctas y desconfiar de los estereotipos: es imposible responder correctamente a una pregunta incorrecta. Uno de los mayores retos de la prospectiva es romper ese silencio organizativo que limita la expresión de ideas diferentes, por divergir de las ideas dominantes.
- De la anticipación a la acción a través de la apropiación: tener una visión global para la acción local. El éxito del proyecto depende de la apropiación.

De esta manera, los cambios que se presentan en el contexto mundial han producido nuevas tendencias en el campo de la administración, mismas que han provocado una reconstrucción de los paradigmas tradicionales de la gestión organizacional. La velocidad del cambio seguirá incrementándose, convirtiéndose éste en la única constante. Esto implica que las organizaciones vivan en un mundo turbulento e incierto, en el que constantemente entran en escena nuevos actores, modificándose así las condiciones competitivas.

Los administradores actuales como los de futuro deberán tener en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también, la imprevisión, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad organizacional. No solo es posible vislumbrar el futuro, sino que es posible diseñarlo, modificarlo, construirlo y desconstruirlo. El ser humano es dueño de su destino en lo personal y en lo colectivo. Es claro que si se puede ver, se puede crear. Si se sueña, si se imagina, lo siguiente es diseñarlo y construirlo. Una vez que se cambie de paradigma se presentaran otros paradigmas desconocidos, esa será la señal de que se ha entrado al futuro, porque se deconstruye el futuro que se iba a dar y se está ante un nuevo futuro totalmente desconocido, pero retador.

Por su parte, como se explica en los textos referenciados, el futuro es susceptible de ser creado y modificado por los individuos. No se puede, ni siendo país ni organización, esperar a que se produzca un cambio positivo que les ayude a crecer. Por lo tanto, se debe tener una actitud proactiva hacia el cambio y generar

los escenarios futuros más deseables. La prospectiva es una ayuda a este esfuerzo y el camino para el éxito.

En cuanto al método y estudio de la prospectiva, es claro que se han utilizado diferentes técnicas, “cada una de ellas tiene un fin especial y es el resultado de un análisis previo; por tanto, quien o quienes vayan a realizar un estudio prospectivo pueden utilizar alguna de ellas, siguiendo los lineamientos propuestos para la obtención de los resultados que se pretenda buscar” (Guzmán Vásquez, Malaver Rojas, & Rivera Rodríguez, 2005, pág. 5).

Para Guzmán, Malaver y Rivera, las diferentes técnicas con los objetivos y fases son las siguientes (Guzmán Vásquez, Malaver Rojas, & Rivera Rodríguez, 2005, págs. 7, 8, 9):

1. Análisis estructural o Método MIC – MAC: Esta técnica busca describir un sistema con ayuda de una matriz que conecta los componentes del sistema. Se pueden estudiar e identificar las variables influyentes y dependientes del estudio. Se emplea para plantear preguntas y realizar una reflexión colectiva del grupo de estudio y reduce la complejidad del sistema a puntos concretos. Sus fases son: listado de variables, descripción de las relaciones entre las diferentes variables y la identificación de variables claves.

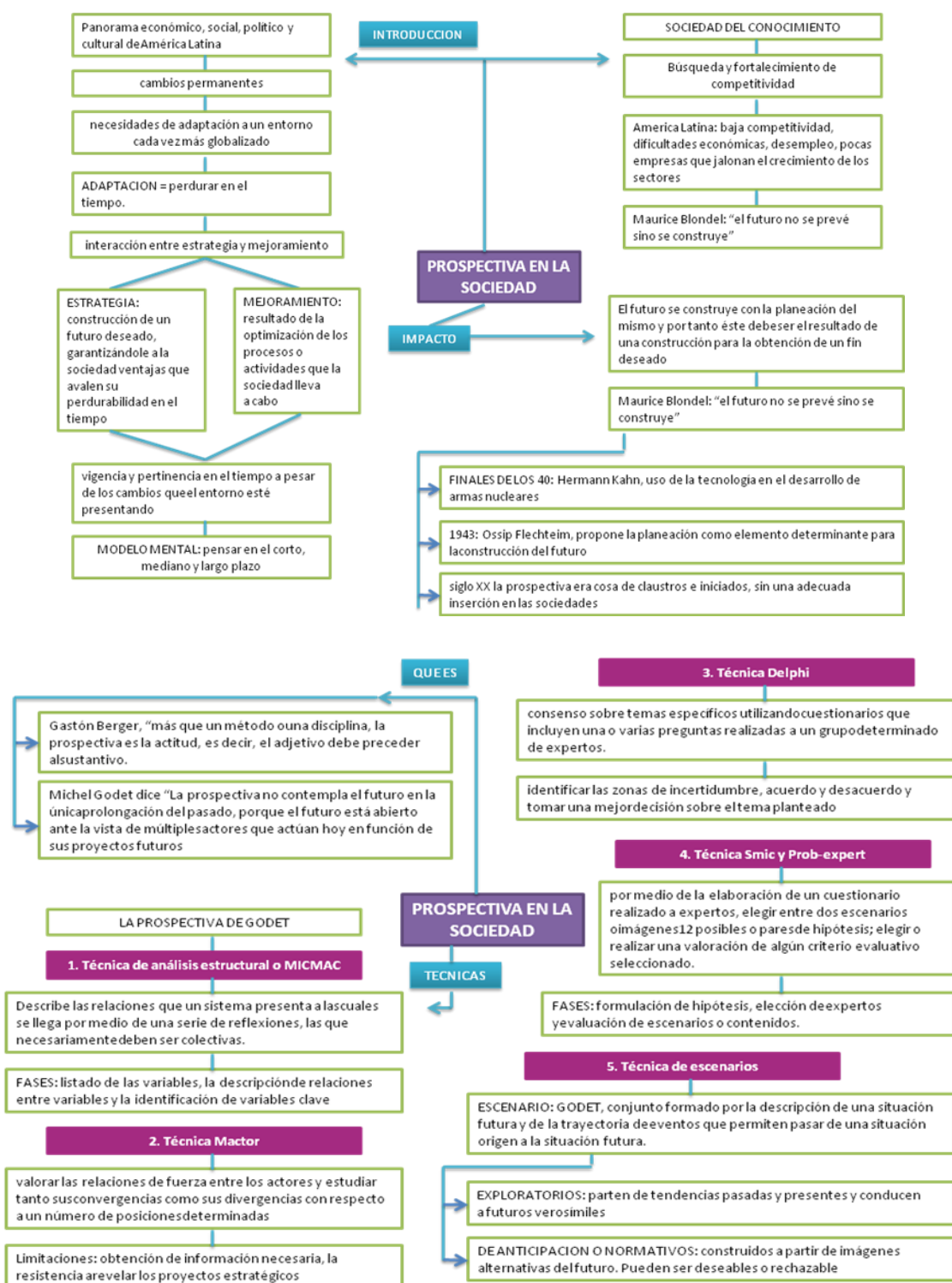
2. Técnica MACTOR: Facilita a los decisores ayudas para la toma de decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos. Sus fases son: identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados de los actores involucrados, situar a cada actor en relación con los objetivos estratégicos, jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos y evaluar las relaciones de fuerza de los actores.

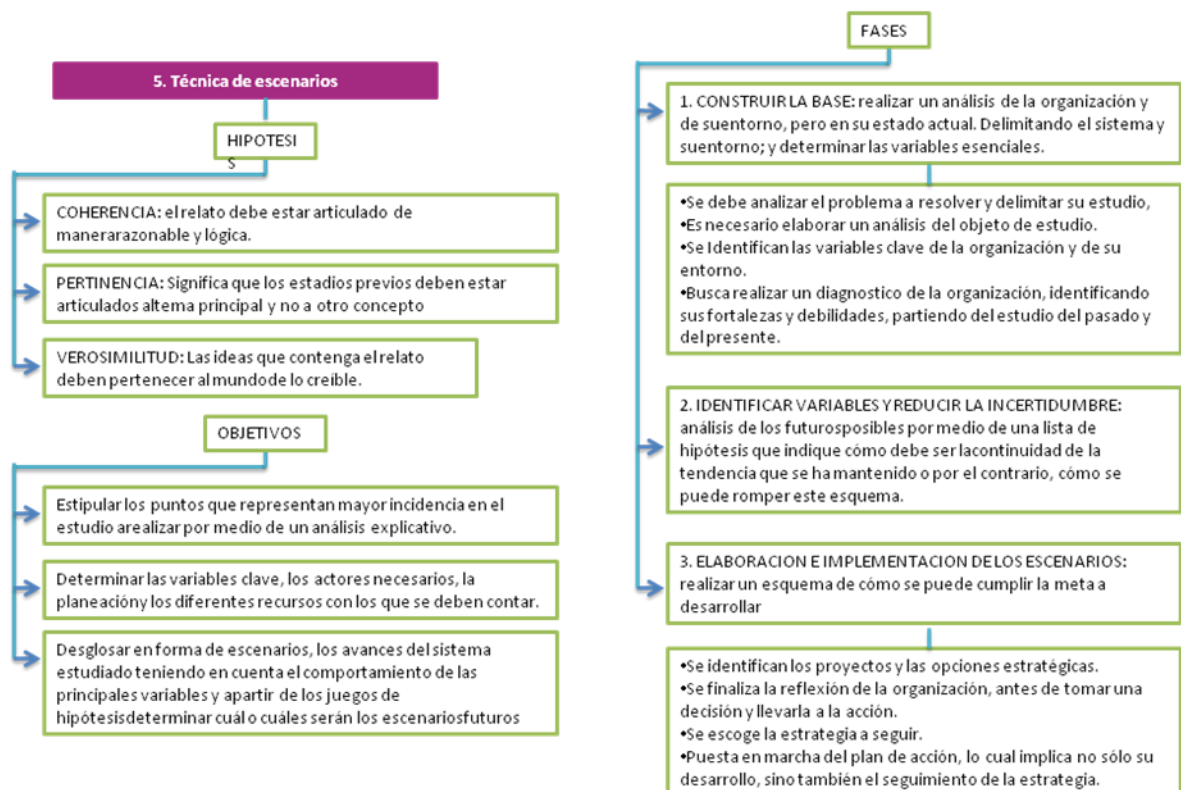
3.Técnicas Delfi: Busca poner presentes las convergencias de opinión y hacer emerger algunos consensos en temas precisos por medio de preguntas a expertos, utilizando para esto cuestionarios, permite que los expertos aclaren algunas incertidumbres del estudio, con la finalidad de tomar la mejor decisión y, a la vez, detectar las áreas de disenso entre expertos. Sus fases son: integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores, formular las reconsideraciones estratégicas y las preguntas claves del futuro, formulación del problema, elección de expertos, desarrollo práctico y explotación de resultados, y pretende disminuir la dispersión de las opiniones y precisar la opinión mayoritaria de los expertos.

4.Técnica SMIC: Busca vigilar posfuturos más probables que serán recogidos por el método de los escenarios. Sus fases son: formulación de hipótesis y elección de expertos; se definen las hipótesis principales y complementarias y se realiza una reflexión acerca de la estrategia de los actores que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida, probabilización de resultados y puede ser utilizado para otras evaluaciones relacionales.

5.Método de Escenarios: Busca, mediante el descubrimiento de los aspectos más importantes de un tema en estudio, determinar las variables del mismo y luego seleccionar de ellas las variables claves. Posteriormente, se elaboran diversos escenarios exploratorios o alternos, haciendo participar en ellos todas las variables clave con distintos comportamientos. Sus fases son: construcción de la base de análisis, seleccionar las variables claves y elaborar escenarios exploratorios que permiten establecer previsiones y diseñar estrategias.

Gráfico 3. Importancia de la prospectiva en la sociedad





Tomado de la Importancia de la prospectiva en la sociedad (Rivera Rodríguez & Malaver Rojas, 2006)

De este modo, para poder competir en mercados globalizados sostenibles de la nueva sociedad de la información y el conocimiento, se muestra como una necesidad organizacional la importancia de proyectar la empresa prospectivamente sobre las bases de las tecnologías y metodologías gerenciales emergentes, haciendo uso de la prospectiva empresarial.

Dada la existencia de una sociedad agraria, una sociedad industrial, e igualmente, dado que el nuevo escenario de productividad y competitividad es el de la nueva sociedad de la información y economía del conocimiento, es relevante considerar el diseño y construcción de futuros con base en la prospectiva en éste nuevo contexto global.

El tema del foresight, ha tomado gran fuerza en Europa a partir de los años noventa (90), convirtiéndose en prácticamente sinónimo de prospectiva. Menciona

Mojica que uno de los retos más importante de la prospectiva moderna consiste en involucrar a los diferentes actores sociales en la construcción colectiva del futuro.

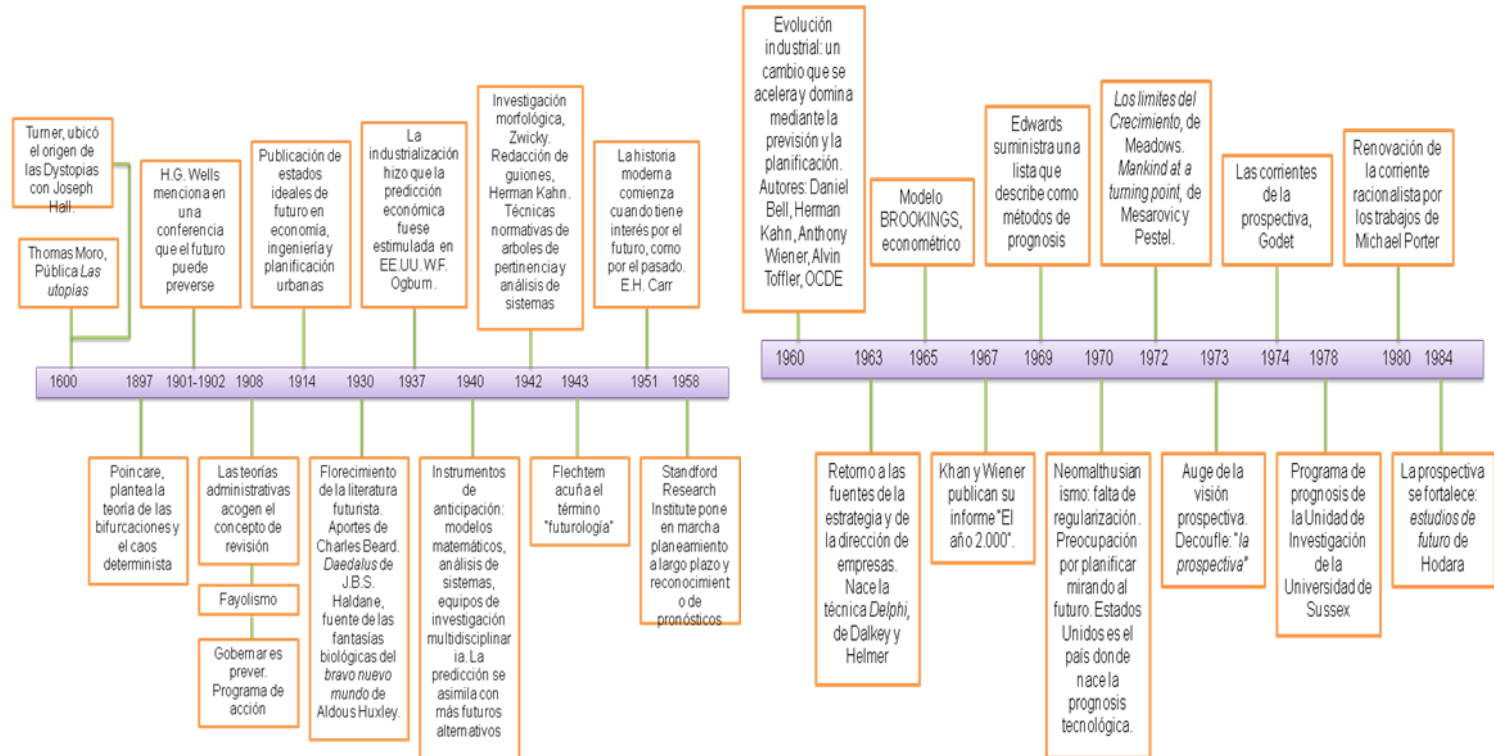
Históricamente, el forecasting es anterior a la prospectiva. Difieren en su conceptualización y en su finalidad. Para el primero la realidad es lineal, mientras que para la prospectiva la realidad puede ser leída como un sistema de alta complejidad, donde los elementos del todo guardan relaciones de interdependencia y solidaridad.

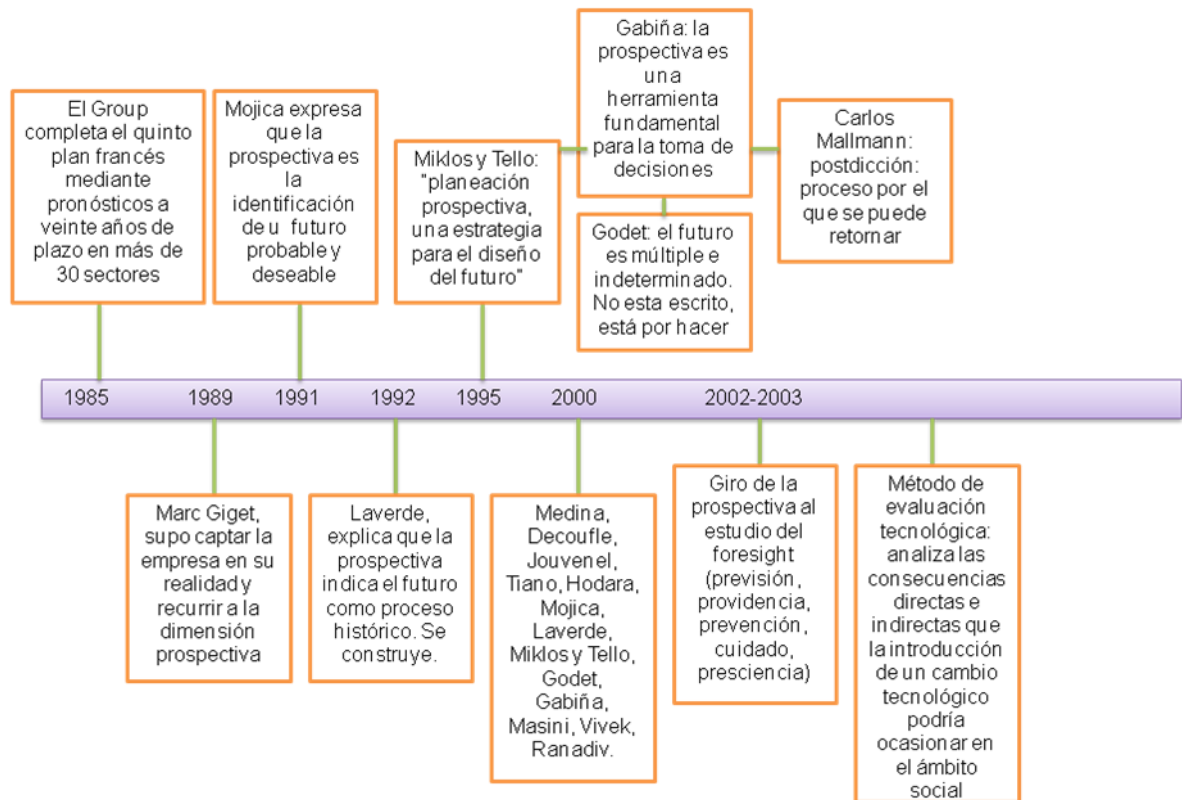
La prospectiva ayuda a salir de las cuatro paredes del corto plazo, y de esta manera, hacer del futuro una ventaja competitiva que lleve al éxito. Por lo tanto, la verdadera actitud frente al futuro, se debe enmarcar en una actitud proactiva, actuando con iniciativa y voluntad, buscando accionar sobre las variables que tendrán efectos en el largo plazo y reducir los márgenes de incertidumbre propios de la planificación a largo plazo.

Se debe entender que los estudios del futuro no pueden abarcar toda la gama de futuros posibles, considerando lo múltiple y variado que se presenta. Para ello la aplicación del método prospectivo permitirá ir cerrando el círculo de futuros, para identificare solo aquellos que permitan diseñar cursos de acción coherentes y que busquen provocar un cambio.

En resumen, la prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro, trata de ayudar a construirlo. Además, es participativa, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualización y a la movilización de acciones conjuntas. Así, tiene en cuenta la evolución y los condicionamientos de lo económico, social, político, cultural, ambiental, tecnológico y jurídico-institucional, lo que hace que los ejercicios de prospectiva deban tener un carácter amplio y multidisciplinario.

Gráfico 4. Línea de tiempo de la prospectiva





Tomado de (Camargo Remolina & Pachón, 2004), elaborado por Daniela Guzmán Suárez

5. RESULTADOS METODO MIC MAC

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis estructural MICMAC, en esta primera etapa, se determinan las variables que hacen parte del sistema estudiado, para este caso REDEMUC, con el fin de calificarlas y clasificarlas según el nivel de influencia, dependencia y las relaciones existentes.

- En esta etapa, vale resaltar la importancia de la búsqueda, el conocimiento y la comprensión de los eventos externos e internos que afectan el sistema, en este caso la Fundación Red de Mujeres de Cundinamarca, teniendo en cuenta que deben ser entendidos como

tendencias y factores de cambio que se puedan desarrollar a través del tiempo.

Se realizó la calificación de la matriz de relaciones de las variables, se calificó cualitativamente y es producto de la evaluación de las relaciones de cada una de las variables con respecto a las demás, menos consigo misma, teniendo en cuenta la siguiente escala de evaluación:

0 = Para variables que no guardan ninguna relación

1 = Para variables que guarden relación débil

2 = Para variables con relación moderada

3 = Para variables con relación fuerte

P = Relación de variables no inmediata sino con horizonte de potenciarse en futuro

5.1 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. Identificación y definición de variables

VARIABLES INTERNAS	DEFINICIÓN	VARIABLES EXTERNAS	DEFINICIÓN
Recursos humanos (RH)	Aquellos que son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Se caracterizan por tener una posibilidad de desarrollo, ideas, imaginación, creatividad, habilidades, sentimientos, experiencias y conocimientos.	Factores macroeconómicos (FM)	Son los factores que estudian el comportamiento de los agregados, es decir, estudia el conjunto que lo compone; cada factor da una pieza de información importante para conocer cuáles son las variables incontrolables de las que depende un negocio potencial y afectan directamente los proyectos de inversión.
Recursos tangibles (RT)	Son los bienes con que cuenta la organización para poder ofrecer sus servicios, tales como: instalaciones, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos y herramientas.	Factores económicos (FE)	Influyen en la forma de reaccionar de los consumidores ante las decisiones de la mercadotecnia de una empresa, es decir, las condiciones de la economía son una fuerza significativa que afecta el sistema mercadotécnico de cualquier empresa. Tales como tasa de interés, oferta de dinero, inflación de precios y disponibilidad de créditos.

Recursos intangibles (RI)	Son los elementos que garantizan el éxito de una organización, es conocido como capital intelectual, que actúa como diferenciador y ayuda a construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.	Factores demográficos (FD)	Es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. Su análisis es importante porque son las personas quienes conforman el mercado. Revela una era de estructura versátil, un variado perfil de la familia, desplazamientos geográficos de los habitantes y características de diferentes poblaciones.
Recursos financieros (RF)	Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la organización, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo. Estos incluyen tanto los recursos financieros propios como el dinero en efectivo, aportaciones de los socios y utilidades. Y recursos financieros ajenos, representados por acreedores, créditos o emisiones de valores.	Factores tecnológicos (FT)	Es el conocimiento de cómo llevar a cabo tareas y lograr metas. Este conocimiento proviene de la investigación científica. Afecta en forma directa al desarrollo de productos, el envase, las promociones, fijación de precios y sistemas de distribución.
Recursos tecnológicos (RTE)	Se refiere a todo aquello que originado por los avances de las ciencias y las técnicas, puede ser puesto a disposición y aplicación del desarrollo de otras ramas y esferas de la vida económica.	Factores legales (FL)	Son los aspectos que influyen en las actividades de una compañía. Consiste en un conjunto interactuante de leyes y grupos de presión que influyen y limitan la conducta de organizaciones.
Estructura organizacional (EO)	Se refiere a las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Es el patrón establecido de relaciones entre los componentes de una organización.	Factores sociales (FS)	Influyen en la estructura y en la dinámica de sus individuos y grupos y en sus problemas más importantes. Así la sociedad espera recibir del mercado un alto nivel de vida y protección. Las personas confían en que las empresas le ayuden a obtener esa satisfacción, cumpliendo con las características del producto que se quiere junto con la seguridad y confiabilidad del mismo.
Sistemas y Procedimientos (SP)	Se refiere a la secuencia de actividades requeridas para el desarrollo adecuado del servicio. Es la forma como se administran los recursos con el fin de lograr resultados positivos en la organización. Entre ellos	Sector terciario (ST)	Forma en cómo varía el sector tanto en su crecimiento, decaimiento, rendimiento y caracterización. Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que

	están sistemas de producción, dirección de personal, mercadeo etc.		son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.
Clientes (CLI)	Personas que acceden al servicio por medio de una transacción financiera. Es una figura que siempre está presente, es quien demanda los servicios y por lo que consiguen consolidarse en el mercado.	Competencia (COMP)	Hace referencia a los competidores más directos, aquellos que satisfacen la misma necesidad mediante productos sustitutivos; y conocer quiénes podrían ser los potenciales competidores de la empresa.
Servicio (SER)	Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades del cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollaran con la idea de fijar una expectativa en el que se consume primero.	Factores Ecológicos (FEC)	El grado de concienciación ecológica de cada sociedad, las normas protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías respetuosas con la naturaleza, controles de residuos peligrosos, etc.
Precio (PRE)	Monto de dinero que debe ser dado a cambio del servicio. Es el monto asignado al servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar el servicio.	Factores Políticos (FP)	Las decisiones políticas generales de los gobiernos, la estabilidad de los países, los pactos y cooperaciones económicos entre países y regiones, la ideología de los gobernantes, etc.
Calidad (CAL)	Se refiere a aquel servicio que satisface las expectativas. Es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor.	Factores Jurídicos (FJ)	Las legislaciones y normas de diferentes países y regiones que afecten a la economía, a los usos de comercio, a los diferentes mercados, etc.
Sistemas de Información (SI)	Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su posterior uso, generados para cubrir una necesidad (objetivo).	Grupos Públicos de Presión (GPP)	Los administradores no pueden dejar de reconocer la existencia de grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Estas influencias consisten en simplemente amenazar a algunas organizaciones a fin de que su administración cambie su política. Conforme cambian los movimientos sociales y políticos, así también lo

			hace el poder de los grupos de presión. Los administradores deben estar conscientes del poder que estos grupos pueden ejercer sobre sus decisiones.
Recursos Gerenciales (RG)	Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.	Entorno General (EG)	Es todo el ambiente organizacional por el que se constituye la organización, dentro de este, se encuentra todos los factores, variables y recursos organizativos que afectan tanto interna como externamente el desarrollo y desempeño de una organización.
Recursos Estratégicos (RE)	Es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles.	Poder de la opinión pública (POP)	Posee el poder total ante cualquier gobierno del mundo y ante la historia. Es la que pone y quita gobiernos. La opinión que tienen la mayoría de los ciudadanos sobre lo que sea, es de una potencia tal, que el objeto de su aceptación o de su rechazo avienta o encumbra al objetivo apuntado. Su poder es definitivo para la supervivencia de una forma de hacer las cosas en todo nivel.
Datos Históricos (DH)	Su recolección es útil para dar cuenta del origen de la misma, si existió un fundador/res; si eran socios y se desarmó la sociedad; cuál era el propósito inicial, si se mantiene en el momento de la consulta o si se modificó, si fue una empresa familiar y ahora es una sociedad anónima, etc.; dando cuenta así de una evolución;	Condiciones económicas de la población (CEP)	La economía de una región debe proveer y satisfacer la asignación de recursos que generen el bienestar y la calidad de vida de cada uno de sus habitantes, evitando condiciones de desigualdad, desprotección y de falta de acceso
Circulación del Poder (CP)	Quién ocupa el lugar de poder; si efectivamente se lo ejerce para llegar a la obtención del producto (o se trata de un 'como si' y esa función la cumple otro). La concordancia de la autoridad tiene que ver con la	Responsabilidad social (RS)	Compromiso que tienen los agentes u organismos con la sociedad. Las decisiones tomadas por estos actores pueden afectar a la sociedad de manera positiva o negativa.

	posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos a corto y largo plazo; y pone de relevancia la competitividad de la empresa. Es bien conocido el efecto nocivo del vacío de poder		
Espacio Físico (EF)	En esta etapa se realiza un detalle del lugar físico de la empresa, qué lugar ocupan sus integrantes, si tiene comedor en la planta, si existe guardería, etc. Da cuenta de la funcionalidad de la misma en cuanto al trabajo y la producción.	Factores culturales (FCUL)	Se refiere al conjunto de conocimientos de toda índole a lo largo de toda la historia de una sociedad. La cultura marca y rige a sus componentes desde que nacen. Y estos se ven muy condicionados por la visión del mundo que les confiere la cultura.
Control (CRL)	Implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, nuestra donde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlos.		
Integración (INT)	La integración del personal implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional. Esto se hace al identificar los requerimientos de la fuerza laboral.		
Coordinación (COO)	Es una función individual del administrador. Sin embargo, parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad gerencial para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio que contribuye a la coordinación.		
Resultados (RES)	Se usan para registrar utilidades o pérdidas, productos o gastos y que al terminar el ejercicio se saldan por la cuenta de "Pérdidas y Ganancias"		
Innovación (INO)	Es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo,		

	introducirlo y difundirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. La innovación por la innovación no sirve para nada. Innovar es crear productos que hagan la vida más fácil.		
Comunicación (COM)	Cuando el negocio es muy pequeño, la comunicación casi siempre es instantánea y de persona a persona. Sin embargo, conforme el negocio crece, la comunicación se hace cada vez más compleja. Por lo general, conforme las empresas van creciendo la comunicación se vuelve cada vez más y más compleja, ya que tiene que recorrer cada vez más y más distancia. Esto dificulta las decisiones, además de que a veces distorsiona los mensajes.		
Habilidades (HAB)	Son aquellas que son vitales para el desarrollo de la empresa y que, por lo general, requieren de una atención particular o especializada. En ocasiones, tal actividad se destaca no por su dificultad de realización, sino por su importancia para el buen funcionamiento de la empresa.		
Rentabilidad (REN)	Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.		
Toma de Decisiones (TDD)	Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.		

5.2MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS

Gráfico 5. Matriz de influencias directas

	RH	RT	RI	RF	RTE	EO	SP	CLI	SER	PRE	CAL	SI	RG	RE	DH	CP	EF	CRL	INT	COO	RES	INO
RH	0	3	P	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
RT	3	0	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	3	3
RI	P	3	0	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
RF	3	3	3	0	P	3	P	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
RTE	3	3	2	3	0	2	P	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
EO	3	2	3	3	2	0	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
SP	3	3	3	3	3	2	0	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
CLI	3	3	2	3	3	3	3	0	P	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2
SER	3	3	3	3	3	2	3	3	0	3	P	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
PRE	3	3	2	3	3	2	3	3	3	0	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2
CAL	3	3	3	3	3	P	3	3	3	3	0	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
SI	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
RG	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3
RE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3
DH	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	0	2	2	3	2	3	3	3
CP	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	0	2	3	3	3	3	3
EF	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	0	2	2	3	3	3
CRL	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	0	3	3	3	2
INT	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	0	3	3	2
COO	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	0	3	2
RES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3
INO	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	0
COM	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
HAB	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
REN	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
TDD	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	P	3	3	3	3	3	3	3	3
FM	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3
FE	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3
FD	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
FT	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
FL	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
FS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ST	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
COMP	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
FEC	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
FP	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
FJ	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
GPP	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
EG	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
POP	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
CEP	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
RS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
FCUL	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

© LPSOR-EPTA-MICMAC

	FCUL	RS	CEP	POP	EG	GPP	FJ	FP	FEC	COMP	ST	FS	FL	FT	FD	FE	FM	TDD	REN	HAB	COM
RH	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3
RT	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1	2	1	2	2	1	1
RI	3	3	2	3	3	3	1	2	1	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	3
RF	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2
RTE	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	1	1	1	3	3	2	3
EO	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3
SP	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3
CLI	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
SER	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
PRE	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3
CAL	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
SI	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
RG	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
RE	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
DH	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	2
CP	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3
EF	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2
CRL	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2
INT	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3	0
COO	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	1	3	3	3	2
RES	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
INO	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
COM	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
HAB	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2
REN	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
TDD	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
FM	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
FE	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
FD	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
FT	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
FL	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
FS	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
ST	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
COMP	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
FEC	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
FP	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
FJ	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
GPP	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
EG	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
POP	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
CEP	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
RS	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
FCUL	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2

© UPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Gráfico de Resultados Software MIC MAC. Matriz de influencias directas

En esta etapa se clasificó cualitativamente las variables. Esta es producto de la evaluación de las relaciones de cada una de las variables con respecto a las demás, menos consigo misma. Para su análisis es necesario recordar el rápido crecimiento y desarrollo de la tecnología, tanto así que para el 2031 y demás, los recursos tecnológicos deberán ser mucho más avanzados para poder permanecer en el mercado y generar ventajas competitivas, afectando directamente a los sistemas y procedimientos que se desarrollan, en cuanto a que se habla de mejoras en tiempos, procesos y maquinaria, llegando así a generar procesos futuros de estándares de calidad más altos. “La calidad es siempre un juicio relativo en función de dos variables: las expectativas de quien recibe el servicio y el desarrollo tecnológico” (Barajas Ruelas, 2006); de aquí que sea una relación potencial indisoluble.

En segundo lugar, se ha visto como los recursos estratégicos han tomado importancia en estos últimos años; es potencial debido a que “si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar una buena toma de decisiones que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito” (Camisón, 2002).

En tercer lugar, con el auge del marketing del servicio unido a la percepción de estándares de calidad altos, podemos decir que el servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. “La calidad de los servicios dependen de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad” (Camisón, 2002).

En cuarto lugar, es necesario contemplar que para el 2031 se debería contar con un capital intelectual que brinde una ventaja competitiva, que genere un

diferenciador en ese nuevo mercado al que se enfrentara. Según Amit y Schoemaker (1993: 35-37) precisan que los activos estratégicos serán un subconjunto de los recursos de la empresa, pero especialmente de capacidades. De esta manera, las ventajas competitivas de una empresa se fundamentarán esencialmente sobre los conocimientos y habilidades que posea, así como sobre los sistemas directivos que controle; es decir, la competitividad se sostendrá principalmente en la configuración de su cartera de activos intangibles (Hall, 1992).

En quinto lugar, se encuentran los recursos financieros y los recursos tecnológicos, su relación potencial radica en que la adquisición de tales recursos tecnológicos, deben verse como una inversión aplicada a la innovación de los servicios que se prestan en la organización. En este sentido, para ser competitiva, la organización debe gestionar estratégicamente sus tecnologías y recursos financieros, para que el cambio interno se alinee estratégicamente con las dinámicas externas, desarrollando ventajas competitivas y permitiendo el cumplimiento de sus objetivos de negocio.

En sexto lugar, el papel del servicio que se presta cobra importancia en tanto que sus sistemas y procedimientos cumplan y se desarrollen de manera óptima. Para que estos sistemas y procedimientos se desarrollen de tal forma no puede dejarse de lado la inversión de recursos financieros en tales sistemas, su buen funcionamiento, innovación, calidad y seguridad requieren gastos, ahorros programados e inversión en nuevos sistemas que afiancen el buen servicio que se prestará.

En cuanto al plano de influencias directas, se encuentra que en el cuadrante de alto poder aparecen nueve (9) variables. En este cuadrante se encuentran variables que “presentan niveles de influencia alta dentro del sistema y cuya dependencia del resto de componentes es relativamente baja” (Noguera Hidalgo, 2009, pág. 25). “Estas variables son los elementos más cruciales ya

que pueden actuar sobre el sistema dependiendo de cuánto podamos controlarlas como un factor clave de inercia o de movimiento” (Noguera Hidalgo, 2009, pág. 25) También se consideran como variables de entrada en el sistema. Entre ellas, existen muchas veces variables del entorno que condicionan fuertemente el sistema, pero en general no pueden ser controladas por éste. Actúan más bien como un factor de inercia.

Para el cuadrante superior derecho se encuentran veinte (20) variables lo cual representa un comportamiento conflictivo e inestable para el sistema; son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierte en frenos o motores del sistema. “Estas hacen referencia a las variables clave del sistema muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema” (Celis, 2007). “Son, por naturaleza, factores de inestabilidad puesto que cualquier acción sobre ellas tiene consecuencias sobre las otras variables, en el caso que se cumplan ciertas condiciones sobre otras variables influyentes” (Beltrán, 2000). Como variables de riesgo tenemos la competencia, sector terciario, rentabilidad, innovación, precio y sistemas y procedimientos, que representan características inestables y son un punto de ruptura para el sistema. Por otro lado tenemos las variables blanco que son toma de decisiones, resultados, calidad, recursos humanos, sistemas de información, clientes y coordinación, las cuales son más independientes que influyentes, son el resultado de la evolución del sistema.

En la zona inferior derecha, se encuentran seis (6) variables ubicadas en el cuadrante con niveles de dependencia altos. “Presentan una influencia baja en el sistema, lo cual hace que se consideren como variables que reciben los efectos de los cambios que ocurren en las variables con las cuales presentan relaciones” (Noguera Hidalgo, 2009, pág. 25)

En la zona inferior izquierda se encuentran dos (2) variables que “representan niveles relativamente bajos de influencia y dependencia, por lo que no ejercen un peso relevante en las relaciones, pero que dependiendo de su naturaleza y teniendo en cuenta el conocimiento y reflexión de los expertos, pueden potenciar su movimiento hacia los diferentes cuadrantes del gráfico” (Noguera Hidalgo, 2009, pág. 26)

Por último, en la zona superior del cuadrante de variables de indiferencia, se encuentra la zona de pelotón, la cual representa seis (6) variables “cuyo comportamiento no se puede enmarcar de manera definitiva en uno de los cuatro cuadrantes. Así éstas no definen su naturaleza en términos de influencia y dependencia, sino que se consideran como componentes camaleón, que dependiendo de las variaciones del sistema, adquieren un rol diferente” (Noguera Hidalgo, 2009, pág. 26)

El gráfico de influencias directas se puede ver que sólo la variable cliente tiene entradas, por el contrario las demás variables tienen tanto entradas como salidas. Las variables más importantes son competencia, grupos públicos de presión y poder de la opinión pública. Esto se debe a que son variables que logran afectar directamente el comportamiento del sistema.

De esta manera, el análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia. Ninguna administración puede darse el lujo de ignorar a sus competidores. Cuando lo hacen, pagan un precio muy alto. Los competidores pueden ser vistos desde el punto de vista de los precios, ofrecimiento de servicios, de adquisición de productos nuevos y similares. Representan una fuerza ambiental importante que la administración de toda organización debe verificar, prepararse y responder oportunamente.

En cuanto a los grupos públicos de presión, su importancia radica en que son grupos que adquieren tal influencia que logran afectar directamente la toma de decisiones de todo ámbito en un ambiente organizacional. Los administradores no pueden dejar de reconocer la existencia de grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Estas influencias consisten en amenazar a algunas organizaciones a fin de que su administración cambie su política. Conforme cambian los movimientos sociales y políticos, así también lo hace el poder de los grupos de presión. Los administradores deben estar conscientes del poder que estos grupos pueden ejercer sobre sus decisiones.

El poder de la opinión pública influye dentro del proceso administrativo debido, más que todo, al auge de todos los medios de comunicación, ahora los grupos de opinión pública tienen a su alcance estos medios de propagación informativa y logran influenciar de manera directa la forma en cómo se desarrolla interna y externamente una organización. Los administradores deben tener en cuenta el alcance de esta variable, tenerla en cuenta y saber responder oportunamente a cualquier adversidad que se presente por medio de ellos.

En cuanto al plano de influencias directas potenciales, las relaciones directas evidencian aquellas variables que se presentan como componentes claves del sistema en un periodo de corto plazo. La gráfica muestra que en el cuadrante de alto poder se encuentra la variable de Condiciones económicas de la población, factores jurídicos, responsabilidad social, factores sociales, factores culturales, factores tecnológicos, factores ecológicos, habilidades y comunicación, las cuales estarían determinando el funcionamiento del sistema y en la gráfica indican que son de poca dependencia. El cuadrante superior derecho se encuentran las variables de conflicto en donde encontramos grupos públicos de presión, factores legales, clientes, rentabilidad, sector terciarios, calidad, recursos estratégicos, toma de decisiones, competencia, poder de la opinión pública, entorno general,

recursos gerenciales, recursos financieros, recursos humanos, resultados, innovación, precio, servicio, factores políticos, sistemas y procedimientos y sistemas de información; estas variables representan un comportamiento conflictivo para el sistema. El cuadrante de dependencia, encontramos recursos tecnológicos, coordinación, recursos tangibles y control. Estas son variables que se pueden asociar a indicadores de evolución, pues se traducen frecuentemente como objetivos. A su vez el cuadrante de indiferencia, podemos ver que sólo se encuentra la variable de factores demográficos, esto quiere decir que no tiene un nivel alto de influencia ni dependencia del sistema, pero que dependiendo de su naturaleza pueden causar el movimiento de las demás variables hacia otros cuadrantes de dependencia. Por último, en el cuadrante de pelotón, encontramos factores económicos, recursos intangibles, factores macroeconómicos, circulación del poder, estructura operacional, espacio físico, datos históricos e integración. Estas variables pueden ser susceptibles al sistema, es decir, dependiendo del comportamiento del sistema estas adquieren un rol determinado.

Para el plano de influencias indirectas, se entiende que las relaciones indirectas “brindan un panorama de interpretación para mediano plazo. Los gráficos resultantes presentan un cambio con respecto a las relaciones directas; están dados por la emergencia de nuevos componentes dentro del sistema que no se evidenciaban anteriormente” (Noguera Hidalgo, 2009, pág. 29). De esta manera, se logra tener en cuenta las relaciones de los componentes que podrían ser claves para la identificación de aquellas variables que son conflictivas.

Puede observarse en este plano que el desplazamiento en las variables fue mínimo con respecto al grafico de corto plazo, en donde las variables del cuadrante de poder se mantienen: condiciones económicas de la población, factores jurídicos, responsabilidad social, factores sociales, factores culturales, factores tecnológicos, factores ecológicos, habilidades y comunicación.

Se encuentra en los cuadrantes lo siguiente: el cuadrante de conflicto se encuentran recursos estratégica, grupos públicos de presión, poder de la opinión pública, competencia, entorno general, sector terciario, toma de decisiones, recursos gerenciales, rentabilidad, resultados, calidad, recursos humanos, clientes, sistemas de información, precio, innovación, sistemas y procedimientos y factores legales. El cuadrante de dependencia encontramos recursos tecnológicos, servicio, coordinación control, recursos financieros y recursos tangibles. En el cuadrante de indiferencia encontramos, como anteriormente sucedió, la variable de factores demográficos. El cuadrante de pelotón encontramos factores económicos, estructura organizacional, factores macroeconómicos, recursos intangibles, espacio físico, datos históricos e integración.

Por otro lado, las relaciones indirectas potenciales “permiten una panorámica de las relaciones del sistema para el largo plazo. De manera semejante al caso de las relaciones indirectas, en esta instancia se evidencias componentes del sistema que emergen, presentan movimiento en los cuadrantes del grafico o incluso desaparecen de él” (Noguera Hidalgo, 2009, pág. 30)

Las variables que determinan el funcionamiento del sistema en el largo plazo, son factores sociales, factores jurídicos, factores tecnológicos, habilidades, factores ecológicos y circulación del poder. No solo en aspectos económicos, sino también es aspecto culturales, reflejando en gran medida las utilidades del sector.

En el cuadrante de conflicto encontramos toma de decisiones, poder de la opinión pública, recursos económicos, grupos públicos de presión, sector terciario, calidad, entorno general, recursos gerenciales, competencia, clientes, rentabilidad, recursos financieros, resultados, sistemas de información, servicio, sistemas y procedimientos, precio, innovación, factores legales y factores políticos. El cuadrante de dependencia encontramos

coordinación, recursos tecnológicos y control. Vemos el traslado de varias variables al cuadrante de conflicto. Luego en el cuadrante de indiferencia vemos que sucede lo mismo con la variable de factores demográficos y en el cuadrante de pelotón, encontramos factores económicos, recursos intangibles, comunicación, estructura organizacional, espacio físico, datos históricos e integración.

Después de utilizar la herramienta de Análisis estructural prospectivo, se llevó a cabo el proceso de identificación de variables clave. “Es importante resaltar que la elección de las variables clave del sistema son producto de la reflexión, enfoque y lectura del grupo de expertos que realiza el trabajo prospectivo. Por lo tanto, las variables clave resultantes del análisis estructural se convierten en un insumo importante para el trabajo de identificación de los escenarios de futuro del sistema, la cantidad máxima sería seis (6) variables” (Noguera Hidalgo, 2009, pág. 35).

El proceso consistió en un trabajo de identificar las variables que se encuentran en los cuadrantes de poder y conflicto en todos los gráficos de relaciones indirectas potenciales, es decir, el comportamiento de las variables en el largo plazo. De esta manera, aquellas variables que se localizan en dichos gráficos con mayor frecuencia y presentan mayores niveles de dependencia e influencia, se toman como referencia para establecer las variables claves. El siguiente cuadro presenta las variables clave:

Tabla 3. Variables claves

VARIABLE CLAVE	TITULO CORTO
Grupos públicos de presión	GPP
Poder de la opinión pública	POP
Competencia	COMP
Toma de decisiones	TDD
Sector terciario	ST

6.APROXIMACIÓN A LOS CONFLICTOS DE LOS ACTORES SOCIALES – MACTOR

Teniendo en cuenta todo el proceso de la experiencia y conocimiento de la identificación de las variables claves, el presente análisis “plantea a los expertos la posibilidad de realizar una reflexión con la que puedan identificar posibles conflictos y choques de los actores sociales dentro del sistema en el momento de poner en marcha el logro de las soluciones a los problemas identificados en las variables” (Noguera Hidalgo, 2009, Pág. 68). En este trabajo, la reflexión se apoya en la herramienta informática que dentro de la caja de herramientas de Michel Godet se denomina MACTOR, la cual consta de matrices que pretenden relacionar los objetivos a lograr con respecto a los intereses de los actores sociales.

Para esta fase, se necesita como información principal los problemas identificados en el análisis estructural, a su vez que el grupo de expertos identifique los actores sociales con los que se quiere realizar el ejercicio.

6.1OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En este paso, se refleja el resultado de la identificación de los problemas de las variables clave y sus soluciones. “Los objetivos estratégicos son entonces las soluciones planteadas como acciones a llevar a cabo con respecto a los problemas identificados” (Noguera Hidalgo, 2009, pág. 69).

A continuación se presenta la respectiva tabla de los objetivos estratégicos para el presente estudio:

Tabla 4. Objetivos estratégicos

Actor	Objetivos	Problemas	Soluciones
•Entorno General •Toma de decisiones •Competencia	O1: Incrementar la posición de mercado. O2: Ser líderes en el sector de fundaciones sin ánimo de lucro O3: Mantener los clientes del mercado de la familia de servicios. O4: Satisfacer las expectativas del cliente. O5: Realizar investigaciones de mercado continuamente.	Alto nivel de competencia, bajos recursos de inversión, bajo nivel de productividad y baja especialización del personal	E1: Tener presentes y actualizadas las preferencias y cambios constantes del mercado mediante investigaciones de mercado continuas.
•Entorno general •Competencia •Toma de decisiones	O6: Ser líderes en introducción de nuevos servicios. O7: Desarrollar nuevos servicios que se comercialicen con éxito. O8: Contratar personal especializado para este tipo de acciones. O9: Tener presentes las necesidades del mercado.	Expectativas cada vez más exóticas y rigurosas	E2: Involucrar políticas de innovación producto/servicio permanentes y alineadas con la visión y misión organizacional.
•Grupos públicos de presión •Sector •Toma de decisiones •competencia	O10: Elevar la reputación de la empresa con sus consumidores. O11: Incrementar la eficiencia de los procesos. O12: Lograr el acceso a tecnologías integradas. O13: Incrementar la capacidad resolutive del establecimiento. O14: Capacitar al personal. O15: Ser una organización dinamizadora del sector, capaz de afrontar las necesidades y exigencias de calidad y competitividad.	Bajos niveles de especialización, alta rotación de personal	E3: Implementar procesos, métodos y herramientas que contribuyan a la mejora continua en la calidad total de la fundación

	O16: Tener un programa de mejoramiento continuo		
•Toma de decisiones •Entorno general •Sector •Competencia	O17: Tener costos más bajos que la competencia. O18: Duplicar los ingresos a través del desarrollo de nuevos servicios.	No hay cooperación y sí enfrentamientos continuos	E4: utilizar herramientas contables y de mercadotecnia para el crecimiento en rentabilidad
•Entorno general •Toma de decisiones •Grupos públicos de presión •Competencia •Sector	O19: Alcanzar superioridad tecnológica. O20: Capturar atractivas oportunidades de crecimiento.	Altos niveles de competencia desleal; perdidas altas en los negocios	E5: invertir en sistemas tecnológicos, bienes tangibles e intangibles que aporten al crecimiento en activos.

6.2 DEFINICIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES

Tabla 5. Definición de los actores sociales

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN
1	Grupos públicos de presión	GRPUP	Los administradores no pueden dejar de reconocer la existencia de grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Estas influencias consisten en simplemente amenazar a algunas organizaciones a fin de que su administración cambie su política. Conforme cambian los movimientos sociales y políticos, así también lo hace el poder de los grupos de presión. Los administradores deben estar conscientes del poder que estos grupos pueden ejercer sobre sus decisiones.
2	Poder de la opinión pública	POOPPU	Posee el poder total ante cualquier gobierno del mundo y ante la historia. Es la que pone y quita gobiernos. La opinión que tienen la mayoría de los ciudadanos sobre lo que sea, es de una potencia tal, que el objeto de su aceptación o de su rechazo avienta o encumbra al objetivo apuntado. Su poder es definitivo para la supervivencia de una forma de hacer las cosas en todo nivel.
3	Competencia	COMPT	Hace referencia a los competidores más directos, aquellos que satisfacen la misma necesidad mediante productos sustitutivos; y conocer quiénes podrían ser los potenciales competidores de la empresa
4	Toma de decisiones	TOMDEC	Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.
5	Sector terciario	SECTER	Forma en cómo varía el sector tanto en su crecimiento, decaimiento, rendimiento y caracterización. Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación,

			los servicios profesionales, el Gobierno, etc.
6	Entorno general	ENTGEN	Es todo el ambiente organizacional por el que se constituye la organización, dentro de este, se encuentra todos los factores, variables y recursos organizativos que afectan tanto interna como externamente el desarrollo y desempeño de una organización.

6.3MATRIZ DE RELACIONES ACTOR-ACTOR

En esta parte del proceso se “califica las relaciones de los actores sociales dentro del sistema, teniendo en cuenta una escala cualitativa, de manera similar a las calificación de la matriz del análisis estructural” (Noguera Hidalgo, 2009, pág. 42). La escala de valores es la siguiente:

0 = relación nula entre los actores, interpretada como que los actores evaluados no presentan la más mínima relación dentro del sistema estudiado.

1 = relación débil de los actores: está dada por la relación o influencia que ejerce el actor con respecto al otro en cuanto al logro de sus objetivos.

2 = relación moderada de los actores: está dada por la influencia del actor en cuanto al cumplimiento de los procesos del otro.

4 = relación máxima de los actores; está dada por la influencia en la existencia del actor receptor dentro del sistema.

Gráfico 6. Matriz de relaciones actor-actor

MID	GRPOP	POOPPU	COMPT	TOMDEC	SECTER	ENTGEN
GRPOP	0	4	3	3	2	3
POOPPU	4	0	3	3	2	3
COMPT	3	3	0	4	3	3
TOMDEC	3	3	4	0	3	3
SECTER	3	3	4	3	0	3
ENTGEN	3	3	3	4	3	0

© UPSOR-EPITA-MACTOR

Tomado del Análisis de resultados Software MACTOR. Matriz de relaciones actor-actor

6.4 MATRIZ DE RELACIONES ACTOR – OBJETIVO

En esta fase las relaciones serán las proporcionadas por el grupo de expertos cuando se contraste a los actores sociales del sistema con respecto a los objetivos estratégicos. De igual manera, “aquí se tiene una escala que permitirá la evaluación de las relaciones. La escala tiene dos enfoques: el primero, si la relación entre el actor y el objetivo evaluado es positiva, entonces el valor que será digitado en la herramienta MACTOR estará entre 1 y 4; ahora bien, si la relación encontrada es que el actor ejerce fuerza negativa al cumplimiento del objetivo, entonces la escala de evaluación estará dada entre -1 y -4 siendo -4 la peor calificación” (Noguera Hidalgo, 2009, pág. 43). Los parámetros para la calificación de la matriz es la siguiente:

- 0 = el actor no tiene ninguna relación con el objetivo a lograr
- 1 = el actor tiene una relación débil con la realización del objetivo
- 2 = el actor tiene una relación moderada con la realización del objetivo
- 3 = el actor tiene una relación fuerte con la realización del objetivo
- 4 = la relación del actor con el objetivo a llevar a cabo amenaza la ejecución del mismo de manera muy elevada.

Gráfico 7. Matriz de relaciones actor-objetivo

© LPSOR-EPTA-MACTOR																						
2MAO		oportunida	superiori	ingresos	costos	mejoramen	exigencia	capacitar	capacidad	tecnologia	eficiencia	reputacio	necesidade	contratar	servicio	introducci	invest	satisfacci	Mercado	Líderes	Posición	
		GRPOP	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
		POOPPU	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3
		COMPT	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		TOMDEC	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3
		SECTER	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
		ENTGEN	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3

Tomado del Análisis de resultados Software MACTOR. Matriz de relaciones actor-objetivo

La matriz MIDI permite identificar las influencias directas e indirectas entre los actores. El valor de esta matriz es proporcionar una visión más completa del juego de relaciones de poder. Se mide de la siguiente forma:

- El grado de influencia directa e indirecta de cada actor.
- El grado de dependencia directa e indirecta de cada actor.

De esta manera los valores representan las influencias directas e indirectas entre los actores.

Gráfico 8. Matriz de influencias directas e indirectas

MIDI	GRPOP	POOPPU	COMPT	TOMDEC	SECTER	ENTGEN	II
GRPOP	15	15	14	14	13	14	70
POOPPU	15	15	14	14	13	14	70
COMPT	15	15	16	16	13	15	74
TOMDEC	15	15	16	16	13	15	74
SECTER	15	15	16	16	13	15	77
ENTGEN	15	15	16	16	13	15	75
Di	75	75	76	76	65	73	440

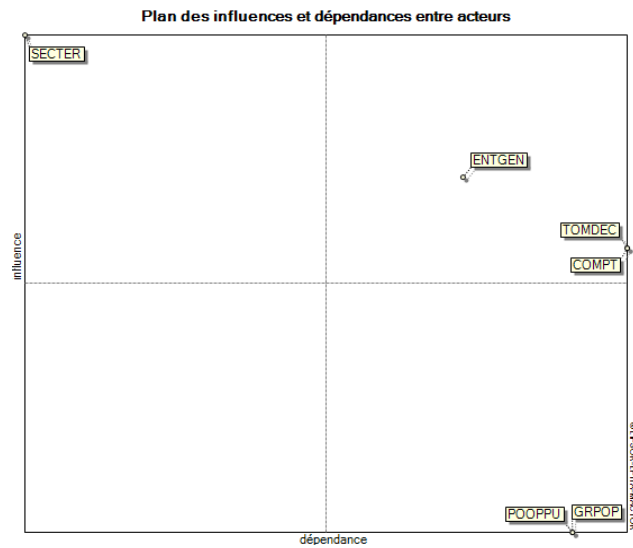
© LPSOR-EPTA-MACTOR

Tomado del Análisis de resultados Software MACTOR. Matriz de directas e indirectas

6.5 PLANO DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA DE LOS ACTORES

Para el caso del gráfico de influencia y dependencia, la herramienta sólo proporciona uno, que se denomina como el plano que permite identificar el comportamiento de los actores sociales en el presente del sistema. Se interpreta de la siguiente manera:

Gráfico 9. Plano de influencias y dependencias directas



Tomado del Análisis de resultados Software MACTOR. Plano de nfluencias y dependencias directas de los actores

El sector terciario por estar ubicado en el primer cuadrante, es una variable de alta influencia para el sistema, sin embargo, su poder es indiscutible. El comportamiento del sector es importante en tanto que determina varias actividades de la fundación, incluye un análisis externos de todas los impactos que generaría una decisión.

Ahora bien la variable entorno general, competencia y la toma de decisiones por estar ubicadas en el segundo cuadrante hacen referencia a variables de alta influencia y dependencia, lo cual hace que influyan directamente en el comportamiento del sistema, generando conflicto en los actores pues influyen en el sistema y dependen del mismo. Estos actores indican una situación o un problema generando la incertidumbre de elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

Las variables: poder de la opinión pública y los grupos públicos de presión se encuentran en el tercer cuadrante, por lo que son variables de alta dependencia, es decir, que los actores dependen en un nivel alto del sistema

y por lo tanto, son actores que reciben todos los efectos del sistema. Es necesario entender que estos actores hacen referencia a grupos de interés social, por lo que su mayor preocupación está relacionada con las necesidades de la población; dependiendo de la acción de la fundación éstos van a reaccionar de diferentes maneras pero siempre teniendo en cuenta las actividades de la fundación.

6.6BALANZAS DE FUERZAS DE LOS ACTORES

El método MACTOR proporciona las balanzas de fuerza de los actores para cada uno de los objetivos estratégicos planteados. Dichos gráficos facilitan un trabajo que podría llamarse la anticipación a situaciones presentadas en las relaciones de los actores sociales del sistema en el momento de poner en práctica las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En la balanza de posición, se puede observar que ningún actor está en contra a la consecución del objetivo estratégico que plantea tener presentes y actualizadas las preferencias y cambios constantes del mercado mediante investigaciones de mercado continuas. Además, podemos observar que la gran mayoría de los actores se encuentran a favor de la realización del objetivo debido a que las relaciones entre los participantes del sistema se fortalecen y el grado de colaboración se incrementa considerablemente, generando beneficios para cada uno de los actores. Para la fundación es realmente importante realizar integraciones porque uno de los factores de éxito dentro del sector es brindar satisfacción al cliente o beneficiario. Lo importante es construir un sistema lo suficientemente fuerte para afrontar las exigencias del mercado, buscar un crecimiento rentable y asegurar su perdurabilidad a lo largo del tiempo.

Para la balanza de líderes, se puede observar que sucede lo mismo, todos los actores están en una posición positiva con respecto al cumplimiento de

este objetivo. Si la fundación convierte su modelo de gestión teniendo como prioridad la orientación al cliente podrá conocer a fondo sus necesidades para poder encontrar soluciones que se adecuen a dichas necesidades para poder satisfacerlas y al mismo tiempo mejorar la calidad del servicio que se presta.

En cuanto a la balanza de mercado, se puede observar que sucede lo mismo, todos los actores están en una posición favorable para el cumplimiento del objetivo. Lo importante es entender que el cliente es importantísimo para lograr el presente objetivo puesto que gracias a ellos la fundación mantiene el fortalecimiento, posicionamiento y el liderazgo en el mercado. Se debe concentrar en mantener los clientes de la fundación y atraer nuevos, y asegurarse de que los clientes se den cuenta que la fundación se preocupa por ellos y por satisfacer sus necesidades.

Se puede ver que en la balanza de satisfacción, sucede lo mismo, todos los actores están a favor del cumplimiento del objetivo. En este punto también el cliente es esencial en todo el desarrollo estratégico de la fundación. Se debe obtener la mayor cantidad posible de información de los clientes que le permita conocer sus necesidades reales para así darle solución desarrollando servicios de calidad y optimizar el servicio al cliente. Por tanto es claro que se debe lograr incorporar la estrategia en la fundación haciendo del servicio al cliente parte de la cultura organizacional. Debe asegurarse de entrenar y preparar al personal colaborador en todos los temas relacionados con esta visión.

La balanza de investigación, demuestra que todos los actores están a favor de que se realice y se cumpla el objetivo. En este punto es necesario contar con profesionales del área de marketing para que realicen una investigación adecuada y oportuna, tanto en la obtención de información como en el análisis final de la misma. A partir de esto, la calidad del servicio alcanza

estándares importantes logrando satisfacer las exigencias de los clientes y aportando desarrollo sostenible al sector.

En cuanto a la balanza de introducción, sucede lo mismo, todos los actores se encuentran en una posición asertiva para el cumplimiento del objetivo. La importancia de este objetivo radica en involucrar políticas de innovación producto/servicio permanentes y alineadas con la visión y misión organizacional. De la misma forma es necesario entender que la innovación es la capacidad que debe tener la fundación de no conformarse con los elementos que la rodean, y de forma proactiva debe buscar nuevas posibilidades para enriquecer todo su portafolio de servicios. La fundación debe tener la innovación como el motor de nuevas ideas para que así traiga un nuevo crecimiento y se pueda enfrentar a los escenarios altamente competitivos que hoy en día se crean.

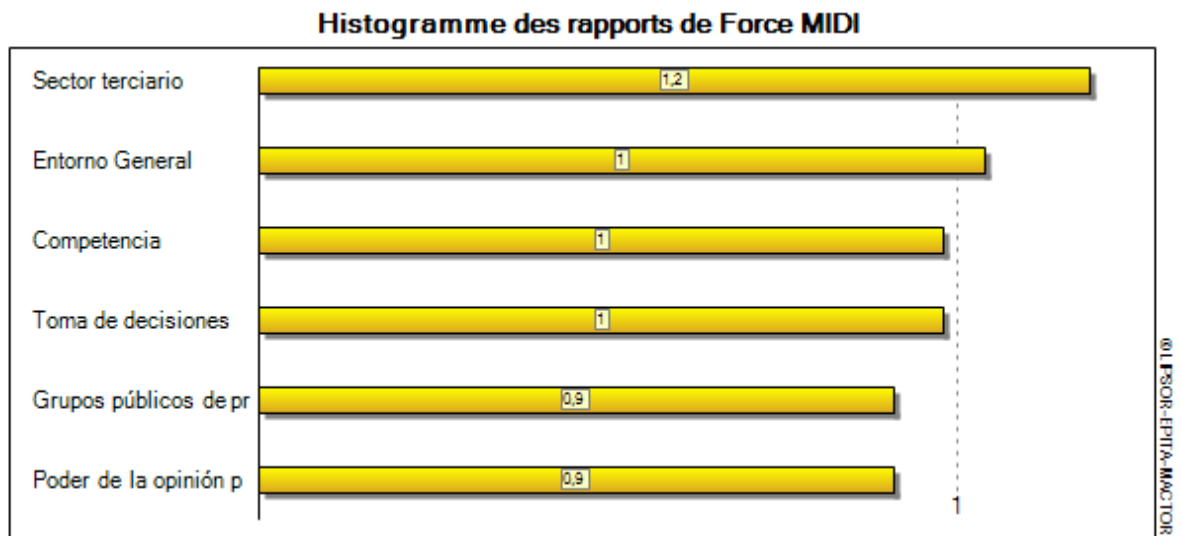
En la balanza de servicio, todos los actores están de acuerdo en cumplir con un buen servicio al cliente. Su importancia radica en que la competencia es cada vez mayor, los servicios ofertados son cada vez mayores y más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado. Además, los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar un diferenciador. Los clientes y los grupos que rodean a la fundación son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan calidad y precio, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, etc.

Para la balanza de contratar, se muestra que todos los actores están a favor del cumplimiento del objetivo. Se trata de contratar personal especializado para el desarrollo operacional de todos los procesos de la fundación, en la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad de contar con un personal calificado y productivo, y además porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la fundación.

6.7 HISTOGRAMA MIDI

Tomando en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción el programa MACTOR generó el histograma correspondiente de relaciones de fuerza como se presenta en el siguiente Gráfico.

Gráfico 10. Histograma MIDI



Tomado del análisis de resultados del software MACTOR. Histograma MIDI

Se puede observar que el actor con mayor influencia es el sector terciario debido a que es por medio de este que la fundación se alimenta, es decir, dependiendo del comportamiento del sector, la fundación debe tomar ciertas decisiones y actuar conforme a esos comportamientos. Su importancia radica en que el análisis del sector puede brindar la información necesaria para diseñar estrategias de penetración y diferenciación de los servicios que se ofrecen.

En este punto se debe analizar las previsiones y el potencial de crecimiento del sector, y es necesario profundizar en todos los aspectos que afectan directamente el funcionamiento normal de la fundación. Hay que analizar e tamaño actual del mercado, el porcentaje de crecimiento o decrecimiento del

mismo y los comportamientos de compra de los clientes potenciales. Toda esta información es pertinente para el buen desarrollo de toda la estrategia final de la fundación.

7.INTERPRETACIÓN DE LOS ESCENARIOS A FUTUROS – SISTEMA DE IMPACTOS CRUZADOS - SMIC

La presente herramienta informática se encuentra programada para tener en cuenta seis hipótesis como número máximo. Este método pretende determinar las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y las hipótesis.

De esta manera, el objetivo es hacer destacar los escenarios más probables, y también examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

7.1HIPÓTESIS

Tabla 6. Hipótesis

Variable Clave	Hipótesis	Estado Actual
Poder la Opinión pública - POP	¿Qué tan probable es que los cambios de las preferencias de los consumidores favorecerán en un 20% el desarrollo empresarial y la perdurabilidad corporativa de REDEMUC para el 2025?	Los clientes de hoy cuentan con una tendencia creciente del consumo en esparcimiento y diversión; y se caracteriza por ser un mercado cada vez más exigente del buen servicio debido a una mayor dedicación al ocio y la búsqueda de la comodidad a la hora de adquirir un servicio.
Grupos públicos de presión - GPP	¿Qué tan probable es que para el 2031 REDEMUC mejorará en un 30% sus relaciones directas e indirectas con los grupos de presión, generando un equilibrio entre intereses diversos y mejorando la imagen de la Fundación?	La tendencia en la sociedad actual es que el individuo se agrupe para casi todas sus actividades, logrando de esta manera, desplegar poder económico, actuar e influir sobre la autoridad, y afectar de manera directa, las decisiones operativas de una organización.
Competencia COMP	¿Qué tan probable es que la guerra de prestación de servicios entre REDEMUC y su competencia se disminuirá en un 26% para el 2031 adquiriendo, así, una mayor operacionalidad en su red interna?	Se han abierto más de 5 fundaciones en el Municipio de Chía, y las inversiones y donaciones han logrado superar los \$20.000.000 de pesos.

Entorno General - EG	¿Qué tan probable es que para el 2022, se generará un crecimiento del 15% permitiéndole a REDEMUC mejorar su efectividad operacional en su cadena de valor, disminuir el riesgo y posicionarse como la mejor?	El historial de datos de la fundación muestra un comportamiento positivo, de crecimiento en cuanto al crecimiento; se puede analizar a partir de crecimientos del 12% al 15% para el año actual.
Sector terciario - ST	¿Qué tan probable es que REDEMUC sea reconocida como la mejor fundación en cuanto a la calidad de la prestación del servicio en el Municipio de Chía para el 2031?	En la actualidad, las fundaciones sin ánimo de lucro se abordan también desde un punto de vista científico, factor clave para innovar, junto a que la ciencia y la tecnología se convierten en herramientas para mejorar los procesos internos del servicio. El conocimiento científico permite abarcar completamente los fenómenos que suceden entorno al desarrollo de una fundación: mejorar técnicas tradicionales, predecir resultados, mejorar procesos, actualización de datos, etc.
Toma de decisiones - TDD	¿Qué tan probable es que para el 2025 REDEMUC tendrá un alza del 25% en su productividad, mediante la utilización de innovación tecnológica y maquinaria nueva?	La innovación y la variedad de servicios obligan a las fundaciones a enfrentar una actualización permanente en su portafolio de servicios, porque el consumidor está atento a descubrir nuevas opciones y satisfacer nuevas necesidades.

7.2 EXPERTOS

Tabla 7. Expertos

Nombre	Cargo/especialidad
Carmenza Colina	Presidenta
Catalina Suarez	Gerente General
Gloria Esperanza Roa	Coordinadora General
María Mendivelso	Profesora
Norma Cecilia Castaño	Profesora
Javier Cárdenas	Profesora
Clara Inés Rucinke	Estudiante
Ana María Campos	Estudiante
Luz Helena Castaño	Estudiante
Natalia Malaver	Profesional
Elsa Suarez	Psicóloga
María Fernanda Escobar	Publicista
Daniel Tobar	Ingeniero civil

7.3PROBABILIDADES

7.3.1PROBABILIDAD SIMPLE

Gráfico 11. Probabilidad simple

	Probabilidades
1 : POP	0,633
2 : GPP	0,596
3 : COMP	0,619
4 : EG	0,634
5 : ST	0,615
6 : TDD	0,625

Tomado del análisis de resultados del software SMIC. Probabilidad simple

7.3.2PROBABILIDAD POSITIVA

Gráfico 12. Probabilidad positiva

	POP	GPP	COMP	EG	ST	TDD
1 : POP	0,633	0,849	0,874	0,87	0,87	0,883
2 : GPP	0,799	0,596	0,822	0,808	0,813	0,813
3 : COMP	0,855	0,855	0,619	0,843	0,845	0,853
4 : EG	0,871	0,859	0,863	0,634	0,863	0,867
5 : ST	0,844	0,839	0,838	0,837	0,615	0,813
6 : TDD	0,872	0,853	0,86	0,855	0,827	0,625

Tomado del análisis de resultados del software SMIC. Probabilidad positiva

7.3.3PROBABILIDAD NEGATIVA

Gráfico 13. Probabilidad negativa

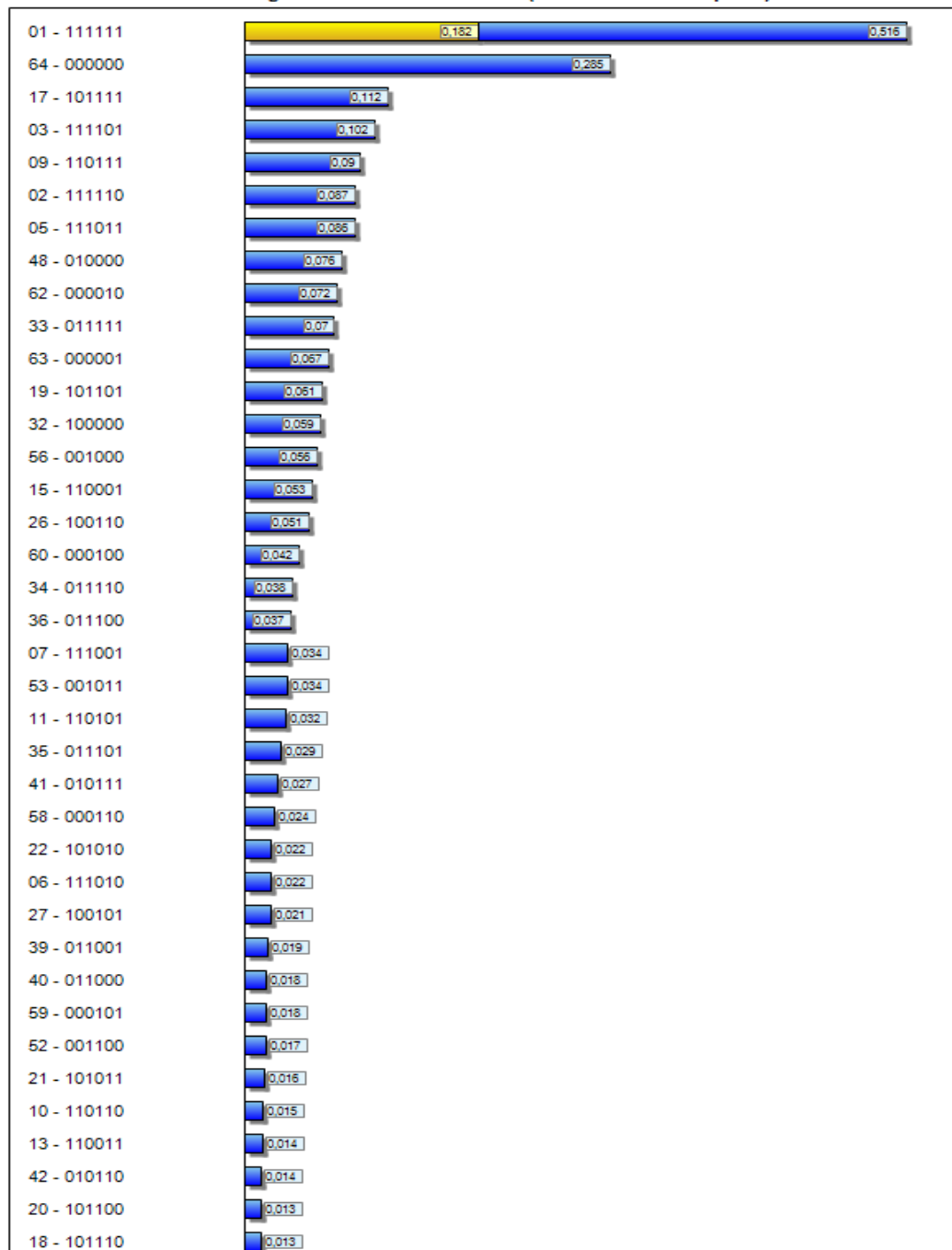
	POP	GPP	COMP	EG	ST	TDD
1 : POP	0	0,315	0,24	0,223	0,256	0,216
2 : GPP	0,246	0	0,228	0,229	0,249	0,234
3 : COMP	0,212	0,273	0	0,232	0,26	0,231
4 : EG	0,225	0,302	0,261	0	0,269	0,245
5 : ST	0,218	0,284	0,251	0,23	0	0,284
6 : TDD	0,2	0,289	0,242	0,227	0,303	0

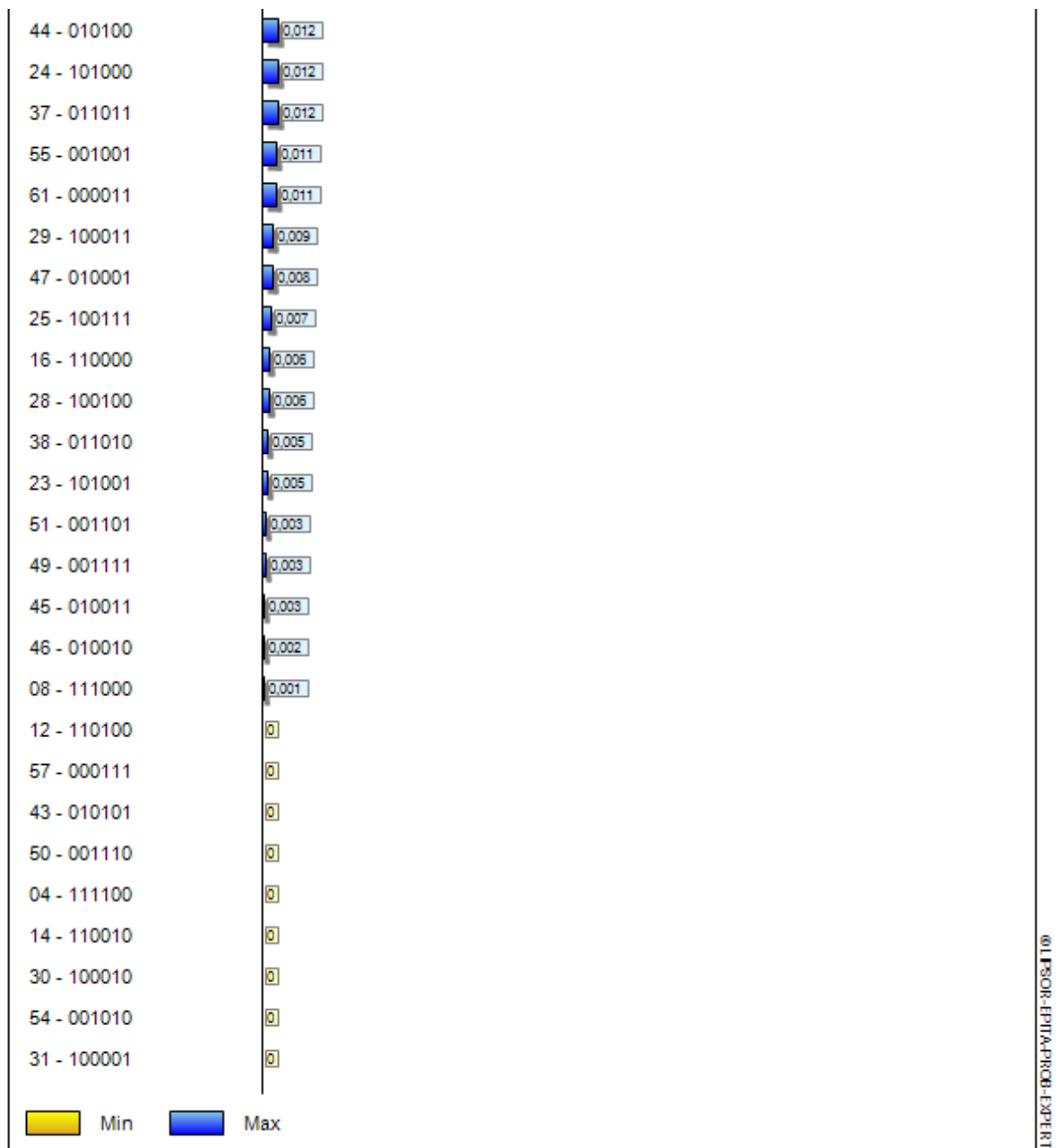
Tomado del análisis de resultados del software SMIC. Probabilidad negativa

7.4 HISTOGRAMA SMIC

Gráfico 14. Histograma SMIC

Histogramme des extremums (Ensemble des experts)





Tomado del análisis de resultados del software SMIC. Histograma SMIC

7.5 ESCENARIOS A FUTURO SMIC

Ahora bien son 64 probabilidades, de las cuales son cuatro (4) las seleccionadas, esto se logra luego de ordenar el histograma, el orden va a permitir determinar cuáles serán las probabilidades con mayor número porcentual que sumados arrojan el 0,681 del 100% por ciento

•01-111111 SENDEROS DE GLORIA

REDEMUC es considerada y posicionada como la mejor fundación sin ánimo de lucro en el Departamento de Cundinamarca, y es la abanderada de las ONG's en el municipio de Chía (Cundinamarca), debido a que está centrada en satisfacer las necesidades de sus clientes (mujeres cabeza de familia) brindando servicios de alta calidad incluyendo todo el espacio físico, la planta de profesionales tanto directos como indirectos de la organización, sistemas de información oportunos y acordes a las necesidades operativas y sistemas de apoyo internacional, logrando así, obtener la mejor productividad dentro del sector en el que se desarrolla y logrando el beneficio esperado para las mujeres que acuden allí, su éxito alcanzado demuestra que las mujeres son parte fundamental en el desarrollo de la economía no sólo local, sino regional, sus proyectos emprendedores así lo están demostrando.

•64-000000 JUGANDO CON EL DESTINO

Después de 10 años la fundación deja de percibir los gustos, preferencias y necesidades de las mujeres, se empeña en seguir brindando lo mismo que desde el inicio se realizaba, se olvida de la importancia de realizar análisis continuos de oferta y demanda, crecimientos, variaciones y estudios de mercadeo. Se empieza a ver un decaimiento en las inscripciones junto a un aumento de las quejas y retiros de las mismas. Los cursos, cada vez menos apetecidos, empiezan a cerrarse y, de esta manera, la fundación origina la pérdida de su personal más valioso (los profesores). Sin oferta, cada día eran más las estudiantes que dejaban de ir a capacitarse, menos los cursos y más los comentarios dañinos de las personas. De esta manera, cae en una crisis no sólo económica, también de nombre, no sólo por la pérdida excesiva de posicionamiento, sino por la falta de recursos financieros para mantenerla, puesto que sus anteriores donantes, a causa de la gravedad de la situación,

dejan de brindar el apoyo monetario, lo cual la obliga a trasladarse de sede, a una más pequeña y más alejada del punto central en el que se encontraba. Se inicia el rumor de la finalización de la fundación, su mal estado le da la ventaja a los grupos de presión de ejercer con mayor fuerza la situación y finalmente los directivos terminan cerrando una fundación que pudo hacer mucho, pero que olvido que arriesgarse vale la pena.

•17-101111 LA CALLE DE LAS ILUSIONES

REDEMUC toma la decisión de utilizar métodos, estudios de tiempo (planeación estratégica) y sistemas de información adecuados con los objetivos finales de la fundación, acepta recibir la ayuda de un grupo de profesionales adecuados y expertos en el tema, quienes evalúan el estado de la fundación, generan un informe y brindan las soluciones a los diversos problemas, se capacita al personal para el nuevo desarrollo y sistematización de la fundación, se logra recaudar todos los fondos necesario para el desarrollo de la implementación, se convencen los directivos y se motiva a todo el personal de la necesidad del cambios conminas a ser perdurables. El resultado es un aumento directo en su productividad, generando así, mejoras en todos los aspectos operativos de la fundación, encontrando por medio de estos sistemas las fallas dentro del sistema operativo y funcional, métodos nuevos de ayuda y visiones adecuadas para un mejor desarrollo organizacional.

•03-111101 CARRERAS CLANDESTINAS

Tras diez años (10) de fuertes enfrentamientos de precios y servicios con diferentes oferentes directos, se llega a un acuerdo del nivel de precios y servicios que no sobrepase el punto de equilibrio de ninguna de las organizaciones, incluyendo la ventaja competitiva de cada una. Sin embargo, gracias a la adquisición de nuevos sistemas de información y la contratación de nuevos expertos en temas relacionados a la fundación, REDEMUC logra

adquirir una ventaja competitiva superior a la de su competencia directa, adaptándose y preparándose para un mundo que cambia constantemente, desarrolla un progreso constante, se crea un espíritu innovador y creativo, genera una fortaleza en el mercado, establece un sistema de control de calidad y logra posicionarse como la mejor en la prestación de este tipo de servicio.

7.6 ESCENARIO APUESTA

El escenario apuesta es el resultante de ser claros y objetivos, con el escenario a seguir, pero sin olvidar el día a día, es por esto que al momento de obtener los escenarios tendenciales y analizarlos es preciso determinar el escenario al cual REDEMUC debe encaminar todos sus esfuerzos, energías y recursos para conseguir que las acciones del mismo se cumplan. En consecuencia, el escenario apuesta para el año 2031 es el denominado “Senderos de gloria” en el cual todas y cada una de las seis (6) hipótesis que se plantean anteriormente se cumplen.

7.7 ESCENARIOS ALTERNOS

Los escenarios alternos se presentan en la tabla No. 8, los cuales tienen una calificación de probabilidad compuesta, es decir, en estos escenarios se cumple una o dos hipótesis pero no todas, por lo tanto pasan a ser escenarios alternativos, que posiblemente pueden cumplirse y por lo cual deben tenerse en cuenta.

Tabla 8. Escenarios alternos

Escenario	Nombre
64-000000	“Jugando con el destino”: en donde ninguna de las 6 hipótesis se cumple
17-101111	“La calle de las ilusiones”: en donde sólo la segunda hipótesis no se cumple
03-111101	“Carreras clandestinas”: en donde sólo la quinta

	hipótesis se cumple
--	---------------------

8.CONCLUSIONES

El estudio prospectivo realizado no es un ejercicio al azar sino por el contrario es una investigación juiciosa y objetiva que permite, utilizando herramientas y haciendo un análisis cuidadoso de las circunstancias internas y externas de la organización, descubrir las circunstancias futuras en las que se encontrará la organización reduciendo así la incertidumbre de un futuro desconocido.

Por medio de la prospectiva y del análisis anteriormente realizado, la fundación deberá tomar ciertas acciones para poder desarrollarse óptimamente en el escenario apuesta, que es donde todas las hipótesis se cumplen. Así, por medio de las hipótesis, es que la organización puede establecer todas las acciones que debe realizar para que en el 2031 la fundación este un paso más delante de los sucesos y sobreviva a ese nuevo entorno.

Dentro del análisis, es necesario que la fundación desarrolle nuevos servicios de alta calidad, que le permitan luchar contra nuevos competidores, con el fin de que la demanda de sus servicios no se vea afectada. Es también claro, que la organización debe implementar una estrategia direccionada a la satisfacción de las necesidades del cliente para mantener su fidelidad y permitir un crecimiento continuo; para determinar cuáles servicios son los que el integrante demanda, realizar encuestas periódicas que permitan determinar los posibles servicios se debe ofrecer, y de esta manera, establecer la mejor estrategia.

Así mismo, la fundación cuenta con fortalezas las cuales pueden ser aprovechadas para extraer todo el potencial y convertirlas en oportunidades existentes en el mercado. Pero no se debe dejar de lado la importancia de

adquirir recursos financieros, humanos y logísticos, necesarios para poder suplir el aumento de la demanda de sus servicios. Es decir, la fundación no puede olvidarse de la importancia de innovar continuamente, el reto debe estar en cómo innovar más rápido y sistemáticamente, viéndolo como un negocio en sí mismo.

Por último, mediante este estudio a futuro, se resalta que es más importante para la fundación prepararse para poder sobre llevar las adversidades del entorno, es bueno preocuparse por su estructura interna o por las acciones bajas de su competencia o grupos de interés social, pero si no tiene en cuenta que debe mejorar, como hacerlo, no tendrá una perdurabilidad y reconocimiento, por tanto perderá su razón de ser, esa razón es capacitar a la mujer, bueno para hacerlo debe posicionarse, entender y comprender que si tiene su objeto claro, es preciso ayudarse de herramientas estratégicas que le permitan mejorar los aspectos a mejorar, sin olvidar aquellos que le han permitido ser un referente en estos cerca de seis (6) años.

9.RECOMENDACIONES

1. Que REDEMUC, como institución encargada de capacitar y brindar una mejor calidad de vida a sus miembros, debe liderar un proceso de alianzas estratégicas que garanticen que los proyectos de estas mujeres sean ejecutados en sus totalidad y, que además, se encargue de la sostenibilidad de dichos programas en el tiempo.
2. El talento humano de la organización, gestione su responsabilidad y compromiso con la comunidad y sean parte activa de la responsabilidad social de la organización. Esto teniendo en cuenta que ya existe en Colombia la conciencia empresarial de apoyar y financiar proyectos en las líneas de fomento y cultura.

3. REDEMUC, y más aun la gerencia, debería enfocarse en la consecución de objetivos claros a largo plazo, existe una desorganización en cuanto a los procesos y a los estudios analíticos de las preferencias de los consumidores. Es necesario un análisis claro de la situación a la que se quiere llegar y formular un plan de acción para esto.
4. La presidenta, además de estar al mando de la fundación, se ha convertido en un punto clave de la política del municipio de Chía, esto le ha generado grupos de opresión, que intervienen con malos comentarios y actos en la fundación, es una situación que siempre va a estar presente, de esta manera, es necesario la formulación activa y participativa de planes de respuesta inmediatas, de forma que alivien el daño que pueda generarse.
5. La falta de tecnología y sistematización de la fundación, es un elemento clave para el inicio de un servicio de alta calidad. Es importante que la fundación recaude más fondos para la consecución de este objetivo, incentivando a las grandes compañías del Municipio, como Colanta, a que intervengan en la Responsabilidad Social que tienen con la comunidad.
6. El análisis correspondiente a la competencia es necesario realizarlo continuamente y, de esta manera, no caer en una guerra de precios ni de servicios, es importante que se mantenga una innovación permanente, que satisfaga las necesidades de mujeres, jóvenes y adultos del municipio, siempre manteniendo como prioridad los gustos y preferencias de los mismos.
7. Es importante resaltar, que a pesar, del alto compromiso de los integrantes de la fundación, es necesario incorporar profesionales expertos en la temática de la fundación, que aporten el conocimiento suficiente de superación a estas mujeres y que conozcan , realmente,

la problemática del sector, y por sobre todo, logre profesionalizar a la organización y sacarla a flote.

10.BIBLIOGRAFÍA

Abramo, L. (2006). *Trabajo decente y equidad de género en América Latina*. Santiago: Oficina Internacional del Trabajo.

Amorós Puente, C., & De Miguel Álvarez, A. (2005). *Teoría feminista: de la ilustración a la globalización* (Vol. 3). Madrid: Minerva.

Anderson, B., & Zinsser, J. (1991). *Historia de las mujeres. Una historia propia* (Vol. 2). Barcelona: Crítica.

Astigarraga, E. (01 de Abril de 2009). *Prospectiva.eu*. Recuperado el Julio de 2012, de <http://www.prospectiva.eu/news/1238573683>

Ayllón Pino, B. (2000). *Globalización y ONG's en el final del Milenio*. Sao Paulo: Nupri.

Balbi, R. E., & Llorens, E. C. (2004). *Curso intensivo y abreviado de análisis prospectivo y estratégico*. Buenos Aires.

Bonilla, E. (2009). *La mujer colombiana en la Universidad y en el mundo del trabajo* (Vol. 93). Bogotá, Colombia: Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico.

Borrero, A. (1985). *Limitaciones y prospectiva* . Bogotá, Colombia: Guadalupe.

Botero, L. V. (22 de julio de 2012). Se asoma un nuevo modelo de mujer. *El Colombiano* , 1.

Buitrago, L. M. (2007). *Colombia: Patrones comerciales y participación femenina en el mercado de trabajo*. Bogotá: Red Internacional de Género y comercio.

Cahian, A. (2004). *Las ONG's organizaciones no gubernamentales la participación ciudadana. El liderazgo comunitario*. Buenos Aires: La Rocca.

Carbajo, J. (2003). *Mujeres, trabajo y salarios. Jornada, promoción y capacidad adquisitiva de las españolas* (Vol. 2). Madrid: Instituto de la Mujer.

Cárdenas de Santamaría, M. C. (2008). *En Colombia las mujeres hacen la tarea*. Bogotá: Uniandes.

Centro de Apoyo a la mujer y al infante. (24 de Abril de 1992). El sexo débil reclama justicia. *El Tiempo* , pág. 1.

Chant, D. S., & Pedwell, C. (2008). Las mujeres, el género y la economía informal: Evaluación de los estudios de la OIT y orientaciones sobre el trabajo futuro. 1-54. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.

Chaves Avila, R. (1999). La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (31), 115-139.

Chichilnisky, G., & Hermann Frederiksen, E. (2008). Análisis del desnivel salarial entre hombres y mujeres con un modelo de equilibrio. *Revista internacional del Trabajo* , 127 (4), 331-356.

Chung Pinzás, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial* , 12, 27-31.

Cid López, R. M. (s.f.). Mujeres en la Historia. 1-191. (I. A. Mujer, Ed.) Oviedo, Asturias: Publicaciones Ámbitu.

Colina Gutiérrez, M. d. (10 de Julio de 2012). Datos internos de la Red de Mujeres de Cundinamarca. (D. Guzmán, Entrevistador) Chía, Cundinamarca.

Colombia, A. e. (1974). *Directorio Nacional de Instituciones Privadas Filantrópicas y de Desarrollo Social*.

Colombia. Consejo de Estado. (1996). Entidades sin animo de lucro . *Gaceta Jurisprudencial* (38), 58.

Concejo de Bogotá D.C. (2001). *Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.* Recuperado el Julio de 2012, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5635>

Corrales, E., Machado, A., & Salgado, C. (1995). *Relaciones ONG's y estado en desarrollo sostenible en Colombia*. Bogotá: Taller Editorial LTDA.

Correa, M. (2005). *La feminización de la educación superior y las implicaciones en el mercado laboral y los centros de decisión política*. Bogotá: Tercer Mundo.

Cross, N. (1980). *Diseñando el futuro*. Barcelona: Gustavo Gili.

Cubillos Ortiz, M. I. (1998). *La mujer colombiana, su historia*. Bogotá: Ilustrada.

DANE. (2008). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el 03 de julio de 2012, de <http://www.dane.gov.co>

DANE. (1998). Metodología de la Encuesta de Hogares. Bogotá.

DANE. (2001). Resumen de la metodología de la Encuesta Continua de Hogares. Bogotá.

Del bravo, M. (1998). *La mujer en la historia*. Madrid: Encuentro.

Dinero. (15 de Abril de 2012). el 61% de las mujeres desea trabajar medio tiempo, según estudio. *Dinero* , pág. 1.

Dinero. (10 de Marzo de 2012). El 98% cree que mujeres deben recibir el mismo nivel salarial que los hombres. *Dinero* , pág. 1.

Dinero. (18 de Junio de 2011). En Bogotá hay 4.000 vacantes para mujeres. *Dinero online* , pág. 1.

Dinero. (30 de enero de 2012). Es mejor contratar mujeres. *Dinero online* , pág. 1.

Dinero. (08 de Febrero de 2012). Las mujeres tienen salarios más bajos que los hombres. *Dinero* , pág. 1.

Dinero. (06 de marzo de 2009). Mujeres ¿Por qué siguen ganando menos? *Dinero online* , pág. 1.

Dinero. (14 de Marzo de 2012). Mujeres ahora más ocupadas. *Dinero* , pág. 1.

Dinero. (13 de septiembre de 2011). Mujeres colombianas trabajan más y ganan menos que los hombres. *Dinero online* , pág. 1.

Dinero. (04 de Abril de 2010). Mujeres se siguen abriendo espacio laboralmente. *Dinero online* , pág. 1.

Dinero. (08 de Marzo de 2012). Ocho mujeres, entre las líderes empresariales "Criollas". *Dinero* , pág. 1.

Directivas en la cima. (2005). *Revista Dinero* (225).

empleo, G. y. (2009). *Astelarra, Judith*. Madrid: Fundación Carolina.

Entidad de la Naciones Unidas para la igualdad de género y el Empoderamiento de las mujeres. (2011). *El progreso de las mujeres en el mundo. En busca de la justicia*. Estados Unidos: Onu Mujeres.

Gaitan Sanchez, O. M. (2002). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Georges, D., & Perrot, M. (1993). *Historia de las mujeres en Occidente*. Madrid: Taurus.

Gobernación del Valle del Cauca. (2007). *40 años del voto de la mujer en Colombia*. (G. d. Cauca, & G. p. Social, Edits.) Bogotá: Universidad de Texas.

Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Bogotá: Alfaomega editores.

Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos* (Segunda ed.). San Sebastián: prospektiker.

Gomez Casas, J. P. (1990). *Fundaciones y corporaciones sin ánimo de lucro. Tesis de grado*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Gonzalez Parada, J. R., Canciani, R., Cabrera, M. L., & Llaguno, A. (1995). *La función de las ONG's en la ayuda al desarrollo*. Bilbao: Beitia.

Granda, G., & Lutz, M. O. (1988). *Las Organizaciones no Gubernamentales en la cooperación para el Desarrollo*. Madrid: Cruz Roja Española.

Herrera, B. (2004). *Situación laboral de las trabajadoras en Colombia*. Bogotá: Oxfam.

Jacques Arcade, S., Godet, M., Cnam, F., & Cnam, F. (2004). *Análisis estructural con el método MIC MAC, y estrategia de los actores con el método MACTOR*. Buenos Aires: Lips.

Jouvenel, B. (1996). *El arte de prever el futuro político. El arte de la conjetura. ¿Cómo se llegan a formar las visiones del provenir?* Madrid: Rialp Editores.

Kerr, J. (2003). *Mujeres y desarrollo respuestas a la globalización*. Barcelona: Intermón Oxfam.

Lancaster, H. (30 de Junio de 1999). La vocación global, un giro difícil para la mujer . *El Tiempo* , pág. 1.

Lasso, F. (2002). Nueva metodología de Encuesta de Hogares: ¿Más o menos desempleados? *Archivos de Macroeconomía* (213) . Bogotá, Colombia: DNP.

León de Leal, M. (2008). *La mujer y el desarrollo en Colombia*. Bogotá: Asociación Colombiana para el Estudio de la Población.

Lester, S., Anheirer, Helmut, Toepler, Estefan, Swojciech, y otros. (2001). La sociedad global. Las dimensiones del sector no lucrativo. *Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo* . Fundación BBVA.

Londoño, R. (1994). *Una visión de las organizaciones populares en Colombia*. Bogotá: Escuela de Liderazgo Democrático.

Luckhaus, L. (2000). Igualdad de trato, protección social y seguridad de ingresos de las mujeres. *Revista Internacional del trabajo* , 119 (2), 165- 198.

Makridakis, S., & Wheelwright, S. (1989). *Manual de técnicas de pronósticos*. México: Noriega y Limusa.

Martin Iñiquez, C. (1994). *Prospectiva* (Vol. 3). Bogotá, Colombia: SECAB, CONICIT.

Méndez, C. (9 de Marzo de 2001). La mujer. *El Tiempo* , pág. 1.

Merello, A. (1973). *Prospectiva. Teoría y práctica*. Buenos Aires: Guadalupe.

Miklos, T., & Arroyo, M. (2008). *Prospectiva y escenarios para el cambio social*. Working Papers 8.

Miklos, T., & Tell, M. E. (1995). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa.

Mojica Sastoque, F. J. (2005). *La construcción del futuro*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Mojica Sastoque, F. (1991). *La prospectiva: técnicas para visualizar el futuro*. Bogotá: Legis.

Mojica, F. J. (1998). *Análisis del siglo XXI Concepto de prospectiva, escenarios y tendencias que permiten hacer un examen del próximo siglo*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.

Mojica, F. J. (s.f.). *francisco Mojica*. Recuperado el Julio de 2012, de <http://www.francisco Mojica.com/articulos/pronconstrfut.pdf>

Mojica, F. J. (s.f.). *franciscojojica*. Recuperado el Julio de 2012, de <http://www.franciscojojica.com/articulos/aspectos.pdf>

Mojica, F. J. (s.f.). *Franciscojojica*. Recuperado el Julio de 2012, de <http://www.franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf>

Mojica, F. J. (01 de Abril de 2008). *franciscojojica*. Recuperado el Julio de 2012, de <http://www.franciscojojica.com/articulos/adalfut.pdf>

Mojica, F. J. (2001). La prospectiva estratégica como una manera de movilizar la empresa hacia la excelencia y la competitividad. *Sotavento* (5), 57-65.

Mojica, F. J. (2006). Origen y pertinencia de la prospectiva en Ciencia y Tecnología. *Colciencias* , 24 (1-2), 10-16.

Monzón Campos, J. (2006). Economía social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer sector. *Revista de economía pública, social y cooperativa* (56), 9-24.

Morant Deusa, I. (2005). *Historia de las Mujeres en España y América Latina* (Vol. 4). Madrid: Cátedra.

Moro, T. (2000). *Utopía*. México: Grupo Editorial Tomo.

Mujeres en el mundo. Historia, retos y movimientos. (2004). Madrid: Alianza Ensayo.

Narvaez García, J. I. (1997). *Teoría general de las sociedades* (octava ed.). Legis.

Noguera Hidalgo, Á. L. (Marzo de 2009). Enseñando Prospectiva. *Tesis de Maestría en dirección de empresas* . Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Nucleo de Estudios, Mujer y Políticas Públicas. IBAM. (1995). *Genero y Desarrollo Institucional en ONGs*. Rio de Janeiro: IBAM.

OIT. (2004). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 13 de julio de 2012, de <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20>

Organización Internacional del Trabajo. (1999). Mujeres, Género y Trabajo. *Revista Internacional del Trabajo* , 118 (3), 247-252.

Ortega Carpio, M. L. (1994). *Las ONGDy la crisis del desarrollo. Un análisis de la cooperación en Centroamérica*. Madrid: Iepala.

Ortega San Martín, F. (2008). *Organización de Estados Iberoamericanos*. Recuperado el Julio de 2012, de <http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>

Osset Hernandez, M. (Septiembre de 1998). ONGs, preguntas y respuestas. *El Viejo Topo* , 36-39.

Piñar Mañas, J. (2005). Tercer sector, sector público y fundaciones. *Revista Española del Tercer sector* (1), 15-36.

PNUD. (2003). Diez años de desarrollo humano en Colombia. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Rey García, M. (2007). Sistemas de evaluación del desempeño organizativo e impacto social de las fundaciones. Utilidades del marketing no lucrativo. *Perspectivas del sistema financiero* (1), 15-36.

Rivera Rodríguez, H. A., & Malaver Rojas, M. N. (abril de 2006). La importancia de la prospectiva en la sociedad. 257-270. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Rojas, M. C., Saldias, C., Caro, E., & Morales, G. (1999). *Filantropía y cambio social. El caso de las Fundaciones Empresariales Filantrópicas en Colombia*. Corporación Centro Regional de Población.

s, A. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología* , 25 (2), 201-214.

Salomon, M. (1982). *El futuro de la vida*. España: Planeta.

Sarmiento Anzola, L. (2002). *El trabajo de las mujeres en Colombia*. Bogotá, Colombia: Corporación Viva la Ciudadanía.

Seager, J. (2001). *Atlas del Estado de la Mujer en el Mundo*. Madrid: Akal.

Tafur Galvis, Á. (1990). *Las personas jurídicas privadas sin ánimo de lucro y el Estado* (Tercera ed.). Colombia: Temis.

Talero, N. (14 de Marzo de 2003). Mujer. *El Tiempo* , pág. 1.

- Theoblád, R. (1972). *Alternativas para el futuro. Un programa para 1980*. España: Kairós.
- Therese, M. . (1999). Mujeres, hombres y estilo de dirección. *Revista Internacional del trabajo* , 118 (4), 58-75.
- Toffler, A. (1974). *El shock del Futuro*. Barcelona: Plaza Jans.
- Toro, J. B. (2000). *Contribuir a la conformación del Estado social de derecho: Un desafío para las Entidades Sin Ánimo de lucro*. Medellín: Codesarrollo.
- Torrente Bayona, C. (2000). *Las entidades sin ánimo de lucro* (Tercera ed.). Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Torrente Bayona, C., & Bustamante, L. E. (1998). *Las entidades sin ánimo de lucro*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Universidad Militar Nueva Granada. (1989). *Prospectiva : siete ideas claves y un método*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Vallejo de la Pava, A. (2001). Organizaciones no gubernamentales. Supuestos, evidencia y capacidad. *Civilizar* (1), 63-83.
- Vargas, H., & Rodríguez, M. (1992). *Acerca de la naturaleza y evolución de los organismos no gubernamentales (ONG's) en Colombia. Bases para la comprensión del fenómeno*. Bogotá: Fundación social.
- Vega Díaz, C. (2000). *Una mirada de la mujer en la Historia*. Oviedo: Trabe.
- Velásquez, M., Reyes Cárdenas, C., & Rodríguez, P. (2009). *Las mujeres en la historia de Colombia*. Bogotá: Consejería Presidencial para Política Social.
- Villar, R. (2001). *El tercer sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias*. Bogotá: Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales.