

**GERENCIA SOCIAL**

**UN ENFOQUE DEL QUEHACER GERENCIAL PARA DISEÑAR UNA  
ESTRATEGIA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO HUMANO LOCAL**

JANIS LÓPEZ OSPINA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
COHORTE 39  
MEDELLÍN  
2011

**GERENCIA SOCIAL**

**UN ENFOQUE DEL QUEHACER GERENCIAL PARA DISEÑAR UNA  
ESTRATEGIA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO LOCAL**

JANIS LÓPEZ OSPINA  
C.C. 43.259.781

Trabajo de grado como requisito para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológico  
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
COHORTE 39  
MEDELLÍN  
2011

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
CAPITULO 1: REFLEXIONES A PARTIR DE LOS CONCEPTOS PRINCIPALES	8
1.1 LA GERENCIA SOCIAL: AVANCES Y RETOS	8
1.1.1 Gerencia social en las Organizaciones	8
1.1.2 Herramientas de la Gerencia Social	10
1.1.3 ¿Quién es un Gerente/a Social?	13
1.2 EL DESARROLLO LOCAL: SUPERANDO LAS BRECHAS	15
1.3 LA CALIDAD DE VIDA EN ANTIOQUIA: DATOS	18
1.3.1 Encuesta de Calidad de Vida de Antioquia 2009	19
1.3.2 Conclusiones generales de los datos anteriores	29
CAPITULO 2. EL QUEHACER DE LOS GERENTES ACTUALES BAJO EL ENFOQUE DE LA GERENCIA SOCIAL	35
2.1 ENTREVISTAS A GERENTES DEL SECTOR PRIVADO Y A DIRECTIVOS DE ENTES GUBERNAMENTALES	35
2.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	37
2.2.1 Características actuales de los gerentes	38
2.3 ANÁLISIS CONTRASTADO	46
CAPITULO 3. LAS ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO LOCAL	48
3.1 LOS PLANES DE DESARROLLO: DISEÑO Y EJECUCIÓN	48
3.1.1 Fundamentos Filosóficos	49
3.1.2 Retos del plan de desarrollo: Antioquia para todos, Manos a la obra	51
3.1.2.1 Reducir la pobreza y combatir la miseria	51
3.1.2.2 Modernización para Internacionalización del Departamento	52
3.1.2.3 Mayor Equilibrio Subregional	53
3.1.2.4 Seguridad, Convivencia y Paz	53
3.1.2.5 Fortalecimiento Institucional	54
3.1.3 Líneas estratégicas del plan de desarrollo departamental	55
3.1.3.1 Línea Estratégica 1· Desarrollo Político	55
3.1.3.1.1 Seguridad y Orden Público	55
3.1.3.1.2 Convivencia	56
3.1.3.1.3 Paz	56
3.1.3.2 Línea Estratégica 2. Desarrollo Social	57
3.1.3.2.1 Educación y Cultura, Educación para el Liderazgo: la Estrategia Maestra del Desarrollo de Antioquia	57
3.1.3.2.2 Salud Pública	58
3.1.3.2.3 Infancia y Adolescencia	58
3.1.3.2.4 Juventud	59
3.1.3.2.5 Adulto Mayor	59

3.1.3.2.6 Discapacidad	59
3.1.3.2.7 Equidad de Género	60
3.1.3.2.8 Deporte	60
3.1.3.2.9 Grupos Étnicos	60
3.1.3.2.10 Vivienda	60
3.1.3.3 Línea Estratégica 3. Desarrollo Económico	61
3.1.3.3.1 Internacionalización	61
3.1.3.3.2 Ciencia Tecnología e Innovación	61
3.1.3.3.3 Turismo	61
3.1.3.3.4 Productividad y Competitividad (Desarrollo Sectorial)	61
3.1.3.3.5 Agropecuario	62
3.1.3.3.6 Minería	62
3.1.3.4 Línea Estratégica 4. Desarrollo Territorial	62
3.1.3.4.1 Ordenamiento Regional	63
3.1.3.4.2 Medio Ambiente	64
3.1.3.4.3 Infraestructura Física y Comunicaciones	64
3.1.3.4.4 Servicios Públicos Domiciliarios (Agua, Electrificación Rural y Saneamiento)	64
3.1.3.5 Línea Estratégica 5. Desarrollo Institucional	65
3.1.3.5.1 Descentralización y Articulación Institucional	65
3.1.3.5.2 Participación y Asociatividad	65
3.1.3.5.3 Buen Gobierno	65
3.1.3.5.4 Modernización Administrativa	66
3.1.3.5.5 Calidad del Gobierno	66
3.2 ANÁLISIS DEL PLAN DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA 2008-2011	67
CAPITULO 4. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA QUE CONTRIBUYE AL DESARROLLO LOCAL DESDE EL ENFOQUE DE LA GERENCIA SOCIAL	75
4.1 UNA ESTRATEGIA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO LOCAL DESDE LA GERENCIA SOCIAL	75
4.2 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y ACLARACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	86

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Componentes de la Caja de Herramientas	11
Cuadro 2. Avances y retos	14
Cuadro 3. Divisiones entre sectores	16
Cuadro 4. Encuesta de calidad de Vida de Antioquia según los diferentes indicadores	19
Cuadro 5. Principales indicadores Colombia - Antioquia	33
Cuadro 6. Perfil de los gerentes que participaron en las entrevistas	36
Cuadro 7. Análisis contrastado	46
Cuadro 8. Premisas del enfoque y sus implicaciones	77

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Unión o articulación entre sectores	17
Figura 2. Fundamentos filosóficos	50
Figura 3. Diagrama Resumen del contenido estratégico del Plan de Desarrollo Antioquia para todos Manos A La Obra	67
Figura 4. Síntesis de los contenidos	76
Figura 5. Componentes de la propuesta	77
Figura 6. Herramientas	80
Figura 7. Acciones	81
Figura 8. Viabilidad	82

## RESUMEN

Titulo: GERENCIA SOCIAL, Un enfoque del quehacer gerencial para diseñar una estrategia que contribuya al Desarrollo Local

Autor: JANIS LÓPEZ OSPINA - 43259781

Asesora: MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Programa de donde se egresa: ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
COHORTE 39

Ciudad: MEDELLÍN

Año: 2011

En este trabajo se encuentran consignadas reflexiones a partir de los conceptos básicos de la gerencia social, el desarrollo local y encuesta de calidad de vida en Antioquia, considerando que en la base de este enfoque se encuentra el concepto de Desarrollo Humano. Seguidamente se realiza un análisis del quehacer gerencial actual producto de entrevistas y la identificación de estrategias para el desarrollo local en el plan de desarrollo de Antioquia 2008-2012, finalmente con estos insumos se construye una propuesta de estrategia que contribuya al Desarrollo Local desde el enfoque de la Gerencia Social. Los temas abordados en este trabajo invitan a repensar la alta gerencia desde una perspectiva que desafíe y trascienda los modelos tradicionales de desarrollo económico en las empresas públicas y privadas y su impacto en el territorio en el que están inmersas.

## **CAPITULO 1: REFLEXIONES A PARTIR DE LOS CONCEPTOS PRINCIPALES**

### **1.1 LA GERENCIA SOCIAL: AVANCES Y RETOS**

**1.1.1 Gerencia social en las Organizaciones.** Inicialmente el concepto de gerencia social no se propone a todas las organizaciones, impacta solo a los entes gubernamentales y tercer sector, con el fin de llevar a cabo proyectos sociales con una dirección centrada en el desarrollo del capital humano y social.

Permear las organizaciones en el sector privado, aun continua siendo un reto, aunque hoy en día, teóricamente, es posible definir la importancia del enfoque de la gerencia social, en todo tipo de organizaciones, sin embargo, llevarlo a la práctica, implica una mayor articulación entre sectores y la identificación de un propósito común. Por ello, a continuación se motivaran algunas reflexiones que invitan a pensar la gerencia social en un nivel más amplio.

La gerencia social en las organizaciones...

- Vislumbra los objetivos y dimensiones del Desarrollo Sostenible: ecológico, económico y social. Unificándolos en su misión, visión, principios y valores organizacionales.
- Construye un objetivo organizacional, teniendo en cuenta un propósito superior como lo es el bien común. Busca el cumplimiento de su objetivo organizacional sin perjuicio de su entorno y tratando de contribuir al desarrollo del mismo. Considera la importancia de generar garantías para las generaciones futuras.
- Contempla la dimensión interna y externa de la organización.



- Incorpora dentro de las prácticas de la dirección y con sus propias herramientas acciones que impacten positivamente la vida de los trabajadores y la comunidad.
- Procura no solo la maximización de beneficios económicos sino también el desarrollo del capital humano, social y la responsabilidad social empresarial, lo cual supone que se tengan en cuenta las necesidades humanas tanto de las personas que componen la organización como quienes son externas a ella y se ven impactadas por los bienes o servicios que esta produce.
- Implica tener una capacidad gerencial que entienda y atienda efectivamente según las condiciones de las personas y el contexto en el que se encuentran inmersas.
- Requiere que, a través de sus líderes, la organización logre sentido de pertenencia a la comunidad y el entorno en el que se encuentra y por tanto se estructure con base en principios éticos de equidad, inclusión y justicia social, buen trato entre las personas de la organización y hacia la comunidad.
- Aplica desde la directiva de la organización modelos de gestión complementarios a la generación de utilidades económicas, como la concepción rentabilidad social, lo cual promueve el crecimiento organizativo y de la comunidad.
- Demanda inteligencia y acciones concretas de parte del gerente que resuenen al interior de la organización y se transfieran a la comunidad.
- Gestiona la organización enfocándose en el medio y la comunidad en la que está inmersa y no solo en sus recursos propios, internos.

- Valora la participación de la comunidad en la construcción de planes, programas y políticas que implemente la organización en por del bienestar social.
- Articula todas las áreas de la organización en torno al factor humano y su desarrollo de tal manera que se integren los aspectos de productivos y de prestación de servicios.
- Estimula la asociatividad y el trabajo cooperativo.
- Es un estilo gerencia en construcción, un nuevo paradigma que rompe pensamientos de administración convencionales centrados en la organización internamente.
- Responsabilidad con el producto y servicio que se entrega al mercado.
- Desarrolla acciones a favor de la dignidad humana tanto internamente con por fuera de la organización.

Sin embargo, y como se dijo al inicio, el reto de este enfoque es poder llevarlo a la práctica, para lo cual se exponen a continuación algunas de las herramientas que posibilitan su accionar.

**1.1.2 Herramientas de la Gerencia Social.** En sí misma la gerencia social, se constituye en una herramienta para la administración y gestión de organizaciones. Entendida en su aspecto más profundo, la gerencia social, es una gerencia transformadora, de cambio, que metodologías flexibles y experimentales, visiones holísticas y nuevas lecturas de la realidad y el contexto social.

De acuerdo con lo anterior, el gerente social, requiere apropiarse de una “caja de herramientas” que le facilite su desempeño con este enfoque.

A continuación, se van a describir los componentes de la “caja de herramientas” que propone el INDES (Banco Interamericano de Desarrollo)<sup>1</sup> para apoyar la gerencia social estratégica, las cuales se acogerán como insumo en el presente trabajo para el diseño de la estrategia:

### Cuadro 1. Componentes de la Caja de Herramientas

Tipo de Herramienta Descripción	Tipo de Herramienta Descripción
Análisis del entorno	Guía la caracterización del contexto donde se desarrollarán las políticas, programas y proyectos sociales, y facilita la evaluación de la incertidumbre frente a los cambios que se introducen mediante acciones innovadores. El gran desafío de los gerentes sociales consiste en evaluar la incertidumbre del entorno y proponer estrategias seguras en medio de tales condiciones.
Análisis de los involucrados	Permite analizar el comportamiento de los actores que tengan interés o papel o que sean afectados por las políticas y programas sociales para explorar la viabilidad socio-política de las mismas. Sirve de apoyo al diseño de estrategias factibles.
Construcción de escenarios	Es una herramienta de apoyo gerencial que permite elaborar imágenes del futuro de una situación o problema. Mediante este instrumento se analizan los principales problemas del entorno relevante y se construyen escenarios, posibles y deseables, que sirven de telones de fondo para el desarrollo de estrategias y planes. Los escenarios son conjuntos coherentes de hipótesis sobre la evolución previsible de las fuerzas del cambio, las variables del entorno y las estrategias de los actores.
Planificación estratégica	Es una herramienta gerencial que permite desarrollar una visión futura de la organización, para responder eficazmente a las necesidades de cambio. Su aplicación es mediante un ejercicio dinámico y participativo, a través del cual los equipos de trabajo clarifican la dirección futura de la organización, en términos del análisis de la misión, visión, oportunidades, riesgos y capacidades de la misma.
Análisis de problemas	Es una técnica para examinar una problemática determinada y establecer las relaciones de causa y efecto que la definen. Sobre la base del diagnóstico anterior, se facilita la identificación de una solución a implementar, para lograr el tránsito a una situación deseable, donde el problema sobre el cual se interviene queda resuelto a satisfacción.
Instrumentos de preparación de programas y	Aunque existen diversas metodologías y guías de preparación o formulación de programas y proyectos sociales, muchos de los aspectos más relevantes para los gerentes sociales se sintetizan en la

<sup>1</sup> Cuadro citado en documento Las Herramientas de la Gerencia Social de Isabel Licha Doctora en sociología del desarrollo (Université de la Sorbonne). Se especializa en los temas de participación ciudadana e instrumentos de la gerencia social. Es docente del INDES desde 1995.

Tipo de Herramienta Descripción	Tipo de Herramienta Descripción
proyectos	metodología del marco lógico, herramienta de conceptualización y gestión de programas y proyectos, que permite integrar el análisis de problemas al diseño de soluciones, creando las bases para la implementación y evaluación de los mismos.
Seguimiento y Evaluación	Estas herramientas se aplican para establecer el cumplimiento cabal y oportuno de las actividades planeadas y detectar las fallas internas y las condiciones externas que podrían estar afectando el desarrollo de los mismos, con el fin de poder corregirlas oportunamente. También abarcan los instrumentos y mecanismos necesarios para examinar los resultados, procesos, efectos e impactos de las políticas, programas y proyectos sociales, alcanzados en el corto, mediano y largo plazo. El proceso de seguimiento y evaluación educa o informa la gerencia social guiando los procesos necesarios para entender y priorizar problemas sociales y proponen y gestionan procesos conducentes a solucionar dichos problemas.
Técnicas de manejo de conflictos	Estas técnicas permiten un manejo efectivo de procesos que facilitan la creación de acuerdos negociados entre los grupos de actores que tengan objetivos e intereses interdependientes y conflictivos entre sí.
Metodologías para promover y facilitar la Participación	Engloban las metodologías y técnicas de trabajo participativo, tanto a lo interno de las organizaciones (equipos, diferentes unidades) como a lo externo de ellas (grupos de actores e instituciones que participan en procesos de toma de decisiones, gestión, evaluación de las políticas). La planificación estratégica, el marco lógico, la construcción de escenarios son instrumentos básicos de la gerencia social participativa. En el trabajo con las comunidades en situación de pobreza y exclusión, la investigación-acción participativa es un instrumento de particular importancia para lograr la movilización, organización y empoderamiento de las comunidades más carenciadas.
Diseño y coordinación de redes interorganizacionales	El diseño de redes (que forma parte del diseño organizacional) constituye un instrumento de la gerencia social que apunta a crear patrones definidos de relacionamiento entre las distintas organizaciones que las conforman, con el fin de optimizar los resultados de las políticas. Muchas de las herramientas de la caja, antes descritas, se aplican para reforzar las funciones de coordinación y diseño de redes de políticas sociales. En general, estos instrumentos apoyan la implementación efectiva de las políticas sociales a través de la acción interconectada de las diferentes instituciones, niveles de gobierno y organizaciones de la sociedad civil que participan en ellas.
Diseño y gestión de la descentralización	Los instrumentos de diseño, implementación y evaluación de programas sociales descentralizados son los instrumentos básicos ya descritos en este cuadro, con inclusión de las metodologías para la participación ciudadana en los programas y proyectos. Adicionalmente están los instrumentos de diseño organizacional y de elaboración de matrices de funciones. Se trata con ellos de apuntalar un proceso de fortalecimiento de los gobiernos locales mediante el desarrollo de las capacidades locales para gobernar y la movilización y participación ciudadana en las políticas públicas.

Estos instrumentos o herramientas, apuntan a la flexibilidad y adaptación que requiere el enfoque de la gerencia social para el manejo de programas y proyectos, así mismo, como su carácter estratégico que le permite generar una visión amplia y de largo plazo.

Como se dijo anteriormente, es el gerente quien debe apropiarse de esta caja de herramientas, por ello a continuación se definirán algunas de las características ideales del gerente social, las cuales nos guiarán en el capítulo siguiente, para analizarlas a la luz de las entrevistas realizadas.

**1.1.3 ¿Quién es un Gerente/a Social?.** Tomando como referente la investigación realizada por Oñoro y otros<sup>2</sup>, el gerente social es considerado como un líder y más específicamente como un líder social.

Esta concepción conlleva a entender el rol del gerente social desde un punto de vista multidimensional e integrador, puesto que no solo debe impulsar los objetivos estratégicos de la organización sino al mismo tiempo ser un promotor de procesos con la comunidad.

El gerente social “debe esforzarse en socializar al máximo la misión de su organización, plantear la forma de cómo actuar de manera articulada con la comunidad”<sup>3</sup>.

En este sentido podemos pues extraer algunas competencias y características, que se requieren a la hora de asumir el rol de gerente social:

---

<sup>2</sup> Procesos desarrollados por gerentes sociales de ONG's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena. Fundación Universitaria Luís Amigó. Facultad de administración de empresas especialización de gerencia de los servicios sociales. Cartagena de Indias d. t y c. 2006. Elmira Inés Niebles de las Salas, Elvia Margarita Oñoro Coneo y Roberto Carlos Oñoro Martínez.

<sup>3</sup> Ibid

- Decide pensando en el otro, la comunidad y el entorno. Su perspectiva es holística y considera el interés colectivo
- Mide el impacto y las consecuencias de sus decisiones en los demás a corto, mediano y largo plazo
- Le importa el fin y los medios. Un proceso que no corresponda con la ética establecida desvirtúa el logro del objetivo.
- Es eficiente en la gestión de relaciones
- Actúa como líder, convoca, convence, reúne. Motiva en los demás conductas acordes con la ética que promulga.
- Inspira a otros a ser multiplicadores de los valores que promulga la organización

En este punto del análisis se podrá entonces realizar un paralelo sobre los avances y retos derivados del enfoque de la gerencia social y su aplicación en las organizaciones.

## **Cuadro 2. Avances y retos**

<b>LA GERENCIA SOCIAL</b>	
<b>Avances</b>	<b>Retos</b>
La gerencia social concebida teóricamente no solo en los proyectos sociales del Estado sino también en el sector privado	Aplicación de la gerencia social en otros sectores por fuera de los proyectos sociales o programas estatales
Conceptualizaciones de herramientas acordes al enfoque flexible y de visión estratégica que exige la gerencia social	Lograr equilibrio entre la importancia de la eficiencia económica y la responsabilidad social
Ha impactado al interior de las organizaciones teniendo en cuenta a los trabajadores desde una perspectiva más humana y no solo productiva	Entender que el desarrollo social se refleja en la sostenibilidad de la organización

Avances	Retos
Es un enfoque que sirve a la implementación de políticas públicas	Considerar la implementación de la gerencia social no solo en la gestión de proyectos sociales, entidades gubernamentales, públicas y ONG, sino también en el sector privado.
El Estado Social de Derecho como modelo de estado que impulsa la generación de políticas públicas y la participación social	Llevar a la práctica real el enfoque de la gerencia social, pasar de la visión prescriptiva de la gerencia, donde se pretende tener modelos de intervención a cada situación a una visión interpretativa del entono y las personas que implica explorar la realidad, construir conocimiento a partir del análisis de experiencias y singularidades del contexto.
El reconocimiento del estado, el sector privado y el tercer sector, como actores sociales que deben propender por el desarrollo de la sociedad civil	Los programas, planes, proyectos y acciones en el marco de la responsabilidad social empresarial y la inversión social, deben ser pensados desde la sostenibilidad y no desde la mitigación de impacto negativo en un aspecto puntual
Considerar la dimensión ética como elemento indispensable para el desarrollo	Diseñar y la implementar eficazmente políticas sociales
Propone un enfoque multidisciplinario para el diseño y ejecución de las políticas y programas sociales	Desarrollar la capacidad gerencial para implementar las políticas y solucionar los problemas derivados en la ejecución de proyectos-procesos
	Diseñar nuevos instrumentos gerenciales acordes al enfoque ya que los tradicionales resultan insuficientes

## 1.2 EL DESARROLLO LOCAL: SUPERANDO LAS BRECHAS

Hace algunas décadas se entendía que lo público como equivalente de estatal, por lo cual Estado era el responsable esencial del desarrollo económico, de la protección de los derechos y de la asistencia social a la población. En este sentido estaba en la obligación de formular las políticas públicas y prestar servicios a la ciudadanía a través de sus diversas entidades.

Por su parte, la empresa privada requería del Estado la instauración de condiciones adecuadas para propiciar la inversión, la provisión de capital y la concurrencia de los agentes óptimos para la producción, disposiciones legales,

aduaneras, laborales y fiscales que ampararan sus intereses particulares, dejando de lado, las políticas y los programas sociales.

Mientras tanto, el sector social o tercer sector, en la práctica aún permanecía velado, carecía de legitimidad, solo estaba presente en la figura de entidades sin ánimo de lucro, de origen religioso o civil, que se dedicaban a recolectar donaciones de bienes y o servicios para las personas más vulnerables, pero con una perspectiva asistencialista. Estas entidades enmarcadas en un contexto de filantropía, se financiaban con los auxilios estatales y la caridad de la empresa privada y particulares.

Fueron entonces las relaciones entre sectores y las alianzas, las que permitieron que poco a poco se transformara este pensamiento, el reconocimiento de su calidad de actores sociales y la identificación de un propósito común: la sociedad civil.

Si bien, en la actualidad la división entre sectores y sus responsabilidades incluyen nuevas connotaciones, aun persisten brechas entre estos que no permiten la acción articulada para el desarrollo local.

### **Cuadro 3. Divisiones entre sectores**

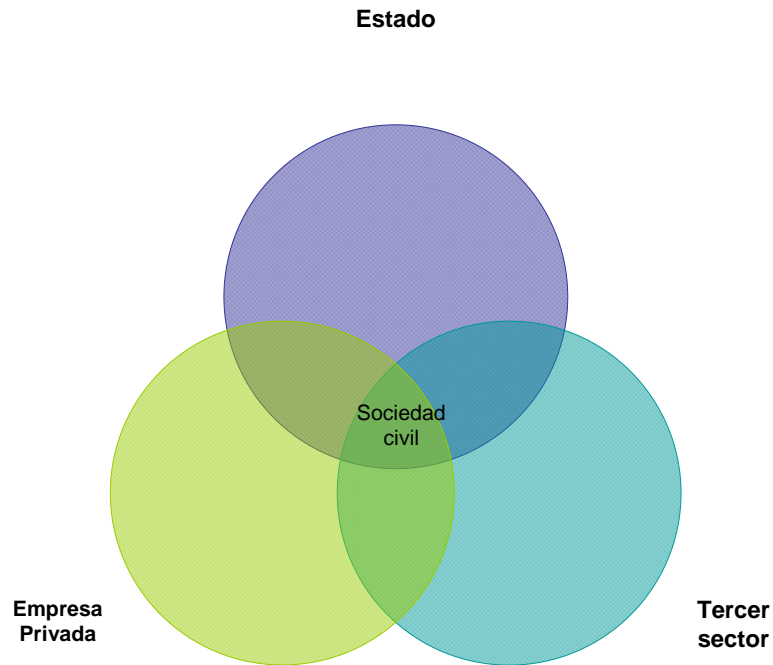
<b>En los entes o instituciones gubernamentales</b>	<b>En las empresas privadas</b>	<b>En las ONG: Sector social o tercer sector</b>
Creación y aplicación de políticas públicas	Responsabilidad social empresarial	En cooperación internacional Asociatividad

La unión o articulación de estos 3 actores sociales: Estado, empresa privada y sector social constituye una relación entre sectores que fortalece la sociedad civil<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Estado, empresa privada y sector social: una relación entre sectores que fortalece la sociedad civil. octubre 09, 2009. Luis Julián Salas Rodas, Director Ejecutivo de la Fundación Bienestar Humano. <http://ongcolombia.blogspot.com/2009/10/estado-empresa-privada-y-sector-social.html>



**Figura 1. Unión o articulación entre sectores**



En regiones caracterizadas por falencias sociales, la gerencia social surge como una herramienta que pretende optimizar los recursos e intervención del Estado y los actores sociales para el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades y el fortalecimiento del capital humano y social de las mismas.

Si estos actores, confluyen en un propósito común, que es la sociedad civil, sus acciones para el desarrollo local, no serán aisladas, pero superar estas brechas, no será fácil, si cada sector se concentra solo en sus interés particulares y no en dicho propósito común.

La visión compartida, requiere que el Estado tenga políticas que incluyan al sector privado, más allá de la responsabilidad social empresarial que desde este sector tiene una connotación de exención tributaria y no necesariamente de contribución al desarrollo, y desde el tercer sector, tener un enfoque más de largo plazo que de mitigación.

A continuación se presentaran estadísticas del departamento con las cuales se podrá evidenciar algunas de las problemáticas más sentidas del mismo.

### **1.3 LA CALIDAD DE VIDA EN ANTIOQUIA: DATOS**

Si bien el concepto de desarrollo expuesto anteriormente en este trabajo involucra la ampliación de opciones, generación de capacidades, relaciones, participación y ejercicio de la libertad, lo cual supone ir más allá del concepto de calidad de vida y bienestar de la población, las estadísticas actuales no son tan profundas y precisas en estos aspectos, por lo tanto para conocer el estado del departamento de Antioquia, nos remitiremos a los datos de los indicadores de calidad de vida, los cuales se refieren al nivel de vida de la población en lo referente a lo priorizado en la última encuesta de calidad de vida de Antioquia 2009. Para analizar en mayor detalle el concepto de desarrollo del departamento de Antioquia, se tomaran como base el resumen de los principales indicadores de desarrollo del anuario estadístico de de Antioquia 2009, donde se compara el nivel local con el nacional.

### 1.3.1 Encuesta de Calidad de Vida de Antioquia 2009<sup>5</sup>

**Cuadro 4. Encuesta de calidad de Vida de Antioquia según los diferentes indicadores**

INDICADORES DE CONDICIONES DE VIDA	Urbano	Rural	Total	Estrato					
				1	2	3	4	5	6
Índice de condiciones de vida (ICV)	72,89	55,84	68,62	56,39	67,37	75,12	84,19	88,48	91,78
Porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI)	8,79	49,11	18,9	43,83	16,11	4,78	1,56	0,65	0,3
Porcentaje de hogares en viviendas inadecuadas	1,6	11,46	4,07	15,21	0,16	0	0	0	0
Porcentaje de hogares en viviendas sin servicios públicos	2,36	40,53	11,93	29,84	9,15	2,27	0,78	0,51	0,27
Porcentaje de hogares en viviendas con hacinamiento crítico	3,11	7,13	4,12	8,75	4,05	1,09	0,35	0	0
Porcentaje de hogares con Ausentismo escolar	0,67	1,15	0,79	1,28	0,84	0,49	0,2	0,14	0,03
Porcentaje de hogares con alta dependencia económica	2,44	9,02	4,09	8,44	3,95	1,46	0,41	0	0
Porcentaje de hogares con dos o más (NBI) (MISERIA)	1,25	16,03	4,96	15,7	1,82	0,49	0,19	0	0

INDICADORES DE VIVIENDA	Urbano	Rural	Total	Estrato					
				1	2	3	4	5	6
Cobertura residencial de energía eléctrica (%)	99,2	93,4	97,8	93,6	98,8	99,8	100,0	100,0	99,9
Cobertura residencial de acueducto (%)	99,7	68,5	91,9	79,5	94,2	98,1	99,3	99,5	99,7
Cobertura residencial de alcantarillado (%)	98,9	51,3	87,0	68,6	89,5	97,0	99,0	99,5	99,7
Cobertura residencial de aseo (recolección) (%)	98,5	46,3	85,4	65,8	87,5	96,7	98,9	99,6	99,8
Cobertura residencial de teléfono (%)	79,8	29,7	67,2	32,5	69,5	87,8	94,9	96,3	93,6
Cobertura residencial de	40,9	4,7	31,8	5,7	29,9	46,5	59,6	69,6	84,3

<sup>5</sup> Tomado de: Encuesta de calidad de vida de Antioquia 2009. Gobernación de Antioquia considerando el resumen de indicadores de desarrollo del anuario estadístico de Antioquia 2009.

INDICADORES DE VIVIENDA	Urbano	Rural	Total	Estrato					
				1	2	3	4	5	6
conexión a gas natural (%)									
Cobertura residencial de GLP (gas en pipeta) (%)	42,6	56,7	46,2	59,8	50,8	36,6	23,9	20,2	8,4
Cobertura residencial de Internet (%)	25,0	3,4	19,6	2,4	10,2	31,1	56,8	71,0	79,4
Cobertura residencial de TV cable/satelital (%)	60,9	17,5	50,0	23,6	45,2	69,2	81,3	87,5	91,5
Viviendas afectadas en zonas de alto riesgo en el último año	66.730,0	33.193,0	99.923,0	54,0	32,0	10,8	1,4	1,4	350,0
Déficit de vivienda cuantitativo (unidades)	51.920	61.016	112.936	85.762	20.252	6.185	509	228	0
Porcentaje de déficit de vivienda cuantitativo	4,23	14,82	6,89	19,82	3,3	1,52	0,54	0,36	0

INDICADORES DE EDUCACIÓN	Total			Cabecera			Resto		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Tasa de asistencia escolar de 0 a 4 años (Por 100 personas)	33,08	33,18	33,13	39,07	39,36	39,21	19,19	19,3	19,25
Tasa de asistencia escolar de 5 años. (Por 100 personas)	37,93	36,97	37,46	39,91	38,52	39,24	33,73	33,8	33,77
Tasa de asistencia escolar de 6 a 10 años, (Por 100 personas)	96,08	95,96	96,02	96,31	96,47	96,39	95,55	94,9	95,22
Tasa de asistencia escolar de 11 a 14 años, (Por 100 personas)	94,87	96,79	95,83	95,93	97,69	96,81	92,31	94,65	93,49
Tasa de asistencia escolar de 15 a 16 años. (Por 100 personas)	82,95	85,81	84,37	86,48	88,94	87,7	74,42	78,33	76,37
Tasa de asistencia escolar de 17 a 21 años. (Por 100 personas)	44,07	48,44	46,3	48,36	52,83	50,66	32,18	35,45	33,81
Promedio de años de educación para personas entre 15 y 24 años	11,6	12,22	11,91	12,21	12,74	12,48	9,88	10,72	10,31
Promedio de años de educación para personas entre 15 y más años	8,72	8,75	8,74	9,59	9,36	9,47	6,06	6,6	6,33
Tasa bruta de escolaridad básica primaria (Por 100 personas)	132,93	132,56	132,75	132,9	132,81	132,86	132,98	132,04	132,51
Tasa bruta de escolaridad básica secundaria (Por 100 personas)	98,32	98,78	98,55	99,89	99,99	99,94	94,52	95,91	95,22
Tasa bruta de escolaridad media (por cada 100 personas)	90,44	107,3	98,8	100,62	119,52	109,98	65,84	78,11	71,95

INDICADORES DE EDUCACIÓN	Total			Cabecera			Resto		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Tasa bruta de escolaridad básica secundaria y media (por 100 personas)	95,82	102,06	98,94	100,47	107,13	103,8	84,61	90,03	87,34
Tasa bruta de escolaridad superior (por 100 personas)	35,64	41,36	38,55	45,18	50,04	47,68	9,19	15,71	12,43
Tasa bruta de escolaridad (primaria, básica secundaria, media y superior) (Por 100 personas)	80,74	82,35	81,55	82,16	83,31	82,74	77,24	80,03	78,64
Tasa bruta de escolaridad (preescolar, básica primaria, secundaria y media) (Por 100 personas)	113,44	118,57	115,98	119,25	125,06	122,11	99,98	104,22	102,12
Tasa de analfabetismo de 10 a 14 años (por 100 personas)	0,97	0,53	0,75	0,69	0,39	0,54	1,62	0,85	1,23
Tasa de analfabetismo de 15 a 24 años (por 100 personas)	1,95	1,05	1,49	1,38	0,66	1,01	3,57	2,18	2,87
Tasa de analfabetismo de 15 y más años (por 100 personas)	5,4	4,93	5,14	3,4	3,57	3,49	11,53	9,68	10,59
Tasa de analfabetismo de 15 y más años de la población con discapacidad (por 100 personas)	24,06	19,98	21,85	18,11	16,37	17,15	43,4	33,72	38,46
Tasa neta de escolaridad preescolar (por 100 personas)	37,93	36,93	37,44	39,91	38,47	39,22	33,73	33,8	33,77
Tasa neta de escolaridad básica primaria (por 100 personas)	96,12	96,03	96,07	96,35	96,49	96,42	95,58	95,09	95,33
Tasa neta de escolaridad básica secundaria (por 100 personas)	61,95	65,98	63,98	64,48	68,38	66,44	55,87	60,29	58,11
Tasa neta de escolaridad educación media (por 100 personas)	35,06	42,67	38,83	39,11	47,2	43,12	25,25	31,83	28,53
Tasa neta de escolaridad educación básica secundaria y media (por 100 personas)	52,64	58,05	55,35	55,69	61,17	58,42	45,28	50,65	47,98
Tasa neta de escolaridad superior (por 100 personas)	15,81	19,68	17,78	19,69	23,49	21,64	5,04	8,4	6,71
Tasa neta de escolaridad (primaria, básica secundaria, media y superior) (por 100 personas)	74,04	74,5	74,27	74,47	74,53	74,5	72,96	74,42	73,69
Tasa neta de escolaridad todos los niveles (preescolar, básica primaria, secundaria y media) (por 100 personas)	69,32	71,77	70,54	71,01	73,41	72,19	65,41	68,13	66,78

INDICADORES DE SEGURIDAD SOCIAL	Total			Cabecera			Resto		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Porcentaje de población afiliada al régimen contributivo en salud	42,37	43,1	42,75	49,58	49,9	49,75	21,89	22,08	21,99
Porcentaje de población afiliada al régimen subsidiado en salud	35,65	36,94	36,33	29,01	30,9	30,01	54,53	55,61	55,08
Porcentaje de población afiliada al sistema de seguridad social en salud	78,02	80,04	79,08	78,59	80,8	79,76	76,42	77,69	77,06
Porcentaje de población cotizante al sistema de seguridad social en salud	56,38	36,66	45,98	57,46	38,38	47,35	49,4	24,63	36,78
Porcentaje de población de 60 años y más afiliada al sistema de seguridad social en salud	86,55	85,8	86,12	88,24	86,99	87,51	81,43	80,77	81,1
Porcentaje de población menor de 18 años afiliada al sistema de seguridad social en salud	79,81	79,89	79,85	80,52	80,7	80,61	78,15	78,04	78,09
Porcentaje de la población ocupada afiliada a la salud	80,85	82,79	81,55	82,2	83,23	82,62	77,25	80,19	77,93
Porcentaje de la población ocupada afiliada a pensiones	34,91	36,32	35,42	42,82	39,29	41,4	13,99	18,95	15,14
Porcentaje de la población ocupada dependientes afiliada a pensiones	44,05	46,75	45,04	53,31	49,94	51,94	19,05	26,83	20,83
Porcentaje de población ocupada afiliada a Riesgos profesionales	31,16	32,25	31,55	38,2	34,85	36,86	12,52	17,06	13,57
Porcentaje de hogares con algún nivel de inseguridad	Presenta inconsistencias en el documento fuente								

INDICADORES DE CONVIVENCIA	Urbano	Rural	Total	Estrato					
				1	2	3	4	5	6
Porcentaje de hogares donde se han presentado problemas de convivencia en el último año	20,22	7,09	16,93	13,94	20,69	17,03	14,23	10,01	4,21
Porcentaje de hogares con problemas entre vecinos por ruidos o basuras en el último año	4,68	1,45	3,87	3,09	4,39	3,84	4,81	3,59	2,31
Porcentaje de hogares con problemas entre vecinos por linderos en el último año	0,48	0,64	0,52	0,73	0,62	0,29	0,24	0,14	0,1
Porcentaje de hogares con problemas entre vecinos por apropiación de espacio público en el último año	0,93	0,19	0,74	0,48	0,68	0,87	1,58	1,15	0,57
Porcentaje de hogares con problemas entre vecinos por riñas callejeras en el último año	6,59	1,92	5,42	5,23	7,29	4,45	2,84	0,97	0,41

INDICADORES DE CONVIVENCIA	Urbano	Rural	Total	Estrato					
				1	2	3	4	5	6
Porcentaje de hogares con problemas entre vecinos por riñas familiares en el último año	2,14	1,18	1,9	2,19	2,54	1,28	0,63	0,38	0,21
Porcentaje de hogares con problemas entre vecinos por riñas en centros educativos en el último año	0,18	0,08	0,15	0,07	0,2	0,2	0,08	0,05	0
Porcentaje de hogares con problemas en sitios de trabajo en el último año	0,07	0,06	0,07	0,08	0,08	0,06	0,03	0,05	0
Porcentaje de hogares con problemas entre vecinos por tiroteos en el último Año	10,91	2,15	8,71	6,61	12,07	8,73	3,15	2,53	0,41
Porcentaje de hogares con problemas por daños o destrucción de viviendas, comercios o cosas en el último año	0,45	0,27	0,4	0,57	0,44	0,2	0,26	0,46	0,31
Porcentaje de hogares con problemas por expendio de drogas en el último año	0,45	0,27	0,4	0,57	0,44	0,2	0,26	0,46	0,31
Porcentaje de padres que reprenden a sus hijos prohibiéndoles lo que más les gusta	40,54	31,78	38,19	32,71	38,8	42,82	46,16	40,61	41,58
Porcentaje de padres que reprenden a sus hijos con correazos	4,04	6,45	4,68	7,66	4,42	2,44	0,78	0,11	0
Porcentaje de padres que reprenden a sus hijos con puños, palmadas, pellizcos, tirón de orejas	0,9	1,07	0,94	1,21	1,09	0,53	0,36	0,11	0
Porcentaje de padres que reprenden a sus hijos con patadas	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0	0	0	0
Porcentaje de padres que reprenden a sus hijos golpeándolos con objetos	0,12	0,12	0,12	0,17	0,13	0,06	0	0	0
Porcentaje de padres que reprenden a sus hijos tratándolos con indiferencia	0,41	0,33	0,39	0,48	0,4	0,34	0,2	0	0
Porcentaje de padres que reprenden a sus hijos tratándolos con llamados de atención o diálogo	47	50,03	47,81	49,62	44,99	47,99	52,13	53,4	76,42
Porcentaje de padres que reprenden a sus hijos tratándolos con gritos, amenazas, insultos	0,98	0,86	0,95	1,16	1,04	0,66	0,52	0,45	0,32
Porcentaje de padres que reprenden a sus hijos tratándolos con cantaleta	4,17	5,53	4,53	6,12	4,33	3,44	2,3	1,84	2,78
Porcentaje de padres que no reprenden a sus hijos	4,69	6,24	5,1	6,3	4,54	4,37	5,12	5,05	7,95

INDICADORES DEMOGRÁFICOS	Total			Cabecera			Resto		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Índice de dependencia económica (porcentaje)	53,1	47,45	50,09	49,93	44,31	46,9	62,86	58,24	60,5
Porcentaje de jefes de hogar que tienen suficiente información sobre los métodos de planificación familiar	n.a	n.a	76,34	n.a	n.a	78,36	n.a	n.a	70,31
Porcentaje de jefes de hogar o informante calificado que planifica	n.a	n.a	32,16	n.a	n.a	32,04	n.a	n.a	32,51
Porcentaje de jefes de hogar o informantes calificados que concertan el método de planificación	93,24	84,96	90,83	93,09	84,69	90,38	93,6	86,27	92,17
Índice de Masculinidad	87,95	96,83	90,11	92,18	89,87	90,48	85,91	82	84,38
Porcentaje de hombres jefes cabeza de hogar	59,44	72,72	62,77	65,47	62,51	61,32	58,83	61,44	64,26
Porcentaje de mujeres jefes cabeza de hogar	40,56	27,28	37,23	34,53	37,49	38,68	41,17	38,56	35,74

INDICADORES DE FUERZA LABORAL	Total			Cabecera			Resto		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Tasa desempleo Total (por 100 personas)	8,27	16,08	11,27	9,62	15,94	12,27	4,48	16,89	7,69
Tasa desempleo oculto (por 100 personas)	1,94	4,74	3,02	2,15	4,41	3,1	1,36	6,61	2,72
Tasa desempleo abierto (por 100 personas)	6,33	11,34	8,25	7,47	11,53	9,17	3,12	10,28	4,97
Tasa desempleo población discapacitada (por 100 personas)	9,77	18,21	13,07	11,5	18,53	14,52	5,01	16,22	7,84
Tasa ocupación (por 100 personas)	58,69	29,21	42,96	57,58	32,66	44,08	61,87	18,06	39,54
Porcentaje de menores de edad trabajadores (de 5 a 17 años)	2,56	0,67	1,62	1,54	0,69	1,12	4,94	0,65	2,78
Porcentaje de menores de edad trabajadores (de 12 a 17 años)	2,56	0,67	1,62	1,54	0,69	1,12	4,94	0,65	2,78
Tasa global (neta) de participación TGP (por 100 personas)	63,98	34,81	48,41	63,71	38,86	50,24	64,77	21,73	42,83
Tasa bruta de participación TBP (por 100 personas)	50,64	28,77	39,2	50,42	32,46	40,93	51,25	17,36	34,06
Promedio de ingresos de la población ocupada (\$)	704.573	715.269	708.456	797.509	778.583	789.912	458.678	345.084	432.233



INDICADORES DE RECREACIÓN Y DEPORTE	Total			Cabecera			Resto		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Porcentaje de población activamente deportista	12,82	7,69	10,14	14	8,54	11,12	9,46	5,09	7,24
Porcentaje de población inscrita en programas lúdicos, recreativos y/o deportivos	3,7	2,97	3,32	4,09	3,3	3,67	2,58	1,97	2,27
Porcentaje de población que practica actividades lúdicas	1,67	1,92	1,8	1,8	2,07	1,94	1,29	1,47	1,38

INDICADORES DE DISCAPACIDAD	Total			Cabecera			Resto		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Porcentaje de personas con alguna discapacidad	6,31	6,42	6,37	6,4	6,65	6,54	6,03	5,71	5,87
Porcentaje de población discapacitada afiliada a la seguridad social (por 100 discapacitados)	76,97	77,7	77,36	77,2	77,79	77,52	76,26	77,37	76,81
Asistencia escolar de la población discapacitada (por 100 discapacitados)	70,5	71	70,73	73,6	73,84	73,73	62,71	63,34	62,99
Tasa de desempleo de la población discapacitada (por 100 discapacitados)	9,77	18,2	13,07	11,5	18,53	14,52	5,01	16,22	7,84

INDICADORES DE VICTIMIZACIÓN	Urbano	Rural	Total	Estrato					
				1	2	3	4	5	6
% de hogares que identifican como problema de seguridad la existencia o accionar de bandas/combos	5,5	1,16	4,41	3,57	6,12	4,22	1,72	0,68	0,47
Porcentaje de hogares que identifican como problema de seguridad los atracos callejeros	5,87	1,5	4,77	1,42	2,85	7,17	15,41	14,6	5,78
Porcentaje de hogares que identifican como problema de seguridad los asaltos a casas o apartamentos	1,84	1,66	1,79	1,74	1,26	1,78	4,44	3,1	2,54
Porcentaje de hogares que identifican como problema de seguridad el robo de carros o partes	1,26	0,14	0,98	0,17	0,31	0,9	4,26	7,85	2,69
Porcentaje de hogares que identifican como problema de seguridad los atracos a tiendas	0,49	0,15	0,4	0,48	0,26	0,47	0,69	0,41	0,52
Porcentaje de hogares que identifican como problema de seguridad los homicidios	0,54	0,12	0,43	0,29	0,57	0,46	0,26	0,36	0,1
Porcentaje de hogares que identifican como problema de seguridad los expendios de drogas	6,26	2,31	5,27	4,25	6,65	5,5	4,03	1,59	0,23
Porcentaje de hogares que identifican como problema de seguridad las violaciones	0,31	0,05	0,25	0,16	0,31	0,31	0,16	0,16	0
Porcentaje de hogares que identifican como problema	4,34	1,11	3,53	3,31	4,63	3,2	1,41	1,1	0,47

INDICADORES DE VICTIMIZACIÓN	Urbano	Rural	Total	Estrato					
				1	2	3	4	5	6
de seguridad el vandalismo a edificaciones									
Porcentaje de hogares que identifican como problema de seguridad la guerrilla o paramilitarismo	1,23	2,03	1,43	2,8	1,49	0,54	0,08	0	0
Porcentaje de hogares identifican como problema de seguridad el cobro de extorsión o vacuna	0,23	0,09	0,2	0,13	0,29	0,17	0,03	0,17	0,21
Porcentaje de hogares que identifican como problema de seguridad las desapariciones urbanas	0,08	0,07	0,08	0,2	0,05	0,01	0	0	0,06
Porcentaje de hogares que identifican como problema de seguridad la violencia intrafamiliar	0,49	0,39	0,46	0,81	0,42	0,31	0,22	0,1	0
Porcentaje de personas con desplazamiento forzado en el último año por violencia	0,46	0,46	0,46	0,45	0,45	0,45	0,46	0,49	0,48
Porcentaje de personas desplazadas por extorsión en el último año	0,88	1,38	1,14	1,19	1,86	1,55	0	0	0
Porcentaje de personas desplazadas por secuestro en el último año	0	0,1	0,05	0	0,13	0,07	0	0	0
Porcentaje de personas desplazadas por presiones de grupos armados en el último año	73,04	74,44	73,77	68,79	70,02	69,44	84,95	86,99	86,02
Porcentaje de personas desplazadas por amenazas de delincuencia común en el último año	22,83	21,72	22,25	25,94	25,32	25,62	14,11	11,49	12,74
Porcentaje de hogares que por lo menos algún miembro ha sido víctima de un hecho delictivo	5,91	2,06	4,95	3,38	4,33	5,67	9,28	10,37	5,19
Porcentaje de hogares que denunciaron los delitos	36	32,14	35,6	22,74	30,45	40,46	44,28	53,79	47,05

INDICADORES DE ACCIDENTALIDAD	Total			Cabecera			Resto		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Tasa de accidentalidad por residencia habitual, todos los casos (por 100 mil hab.)	2.869	1.473	2.139	2.995	1.580	2.248	2.511	1.142	1.817
Tasa de accidentalidad por residencia habitual en vehículos de motor -automotor (por 100 mil hab.)	287	161	221	305	170	233	234	134	183
Tasa de accidentalidad por residencia habitual en motocicleta (por 100 mil hab.)	865	313	576	937	322	612	660	288	471

Del ejercicio anterior, es posible extraer los siguientes datos relevantes:

- Condiciones de vida: alto porcentaje de necesidades básicas insatisfechas en la zona rural con relación a la urbana, 49,11% frente a un 8,79% respectivamente. De igual manera esta brecha de inequidad se repite en el porcentaje de hogares en miseria rural 16% y urbana 1,2% y en el porcentaje de viviendas sin servicios públicos donde la diferencia es del 40, 5% para la zona rural y del 2,3% para el área urbana.
- Vivienda: llama la atención la brecha del porcentaje de déficit de vivienda cuantitativo, donde en la zona rural es del 14,8% y en la urbana del 4,2%. Los servicios que muestran mayor déficit en ambas zonas, rural y urbana, con un porcentaje inferior al 50% son Cobertura residencial de conexión a gas natural 31,8%, Cobertura residencial de GLP (gas en pipeta) 46,2% y Cobertura residencial de Internet 19,6 %. Se resalta en ambas zonas la cobertura en energía eléctrica residencial con un 97,8%
- Educación: en este ítem, la mayoría de los indicadores están en un porcentaje similar tanto para hombres como para mujeres, lo cual indica disminución de la brecha de género en este aspecto. Se resalta que el promedio de años de educación para personas de 15 años en adelante en la cabecera es de 9,47 años y en el resto es de 6,33 años. Aun la tasa de analfabetismo de 15 y más años (por 100 personas) en la cabecera es del 3,49, mientras que la del resto es de 10,59, casi 3 veces la anterior.
- Seguridad social: el 79% de población se encuentra afiliada al sistema de seguridad social, de los cuales el 42,7% pertenece al régimen contributivo y el 36,3% al subsidiado, siendo en la cabecera mayoría al contributivo 49,75% y en menor medida al subsidiado 30%. Caso contrario en el resto donde 21,99% pertenecen al contributivo y un 55,08% al subsidiado.

- Convivencia: llama la atención el porcentaje superior del área urbana en el indicador de porcentaje de hogares donde se han presentado problemas de convivencia en el último año con un 20,22% mientras que en la zona rural se reporto un 7%. Se resalta en este ítem que tanto en la zona rural como urbana recurren a los llamados de atención y dialogo como medida para reprender a los hijos, con un porcentaje superior que el reportado por otras medidas que implican castigos físicos.
- Demográficos: Índice de dependencia económica (porcentaje) nos indica que aun son las mujeres tanto en la cabecera como en el resto quienes reportan mayor porcentaje de dependencia económica, ya que en un 62,7% los hombres reportan ser jefes cabeza de hogar frente a un 37,2% de mujeres en el mismo ítem, datos en porcentaje cercanos a los obtenidos tanto en la cabecera como en el resto.
- Fuerza laboral: se resalta el indicador de tasa ocupación (por 100 personas) que en la cabecera corresponde al 44,08 y en el resto al 39,54 frente a la tasa desempleo total (por 100 personas) en la cabecera del 12,27 y en el resto 7,69
- Recreación y deporte: en este ítem los indicadores reportan bajo porcentaje tanto en la cabecera como en el resto, así: porcentaje de población activamente deportista 10,14%, porcentaje de población inscrita en programas lúdicos, recreativos y/o deportivos 3,32% y porcentaje de población que practica actividades lúdicas 1,8%
- Discapacidad: es de considerar en este ítem que el porcentaje de personas con alguna discapacidad es del 6,37%. Sin embargo no se mencionan suficientes indicadores diferenciales de esta población en la encuesta.

- **Victimización:** los indicadores más significativos en este aspecto son, el porcentaje de personas desplazadas por presiones de grupos armados en el último año que llega al 73,77% y el porcentaje de personas desplazadas por amenazas de delincuencia común en el último año equivalente al 22,25%, siendo cercanos tanto en la zona urbana como rural.
- **Accidentalidad:** reporta Tasa de accidentalidad por residencia habitual, todos los casos (por 100 mil hab.) 2.139, siendo más alta en la zona urbana 2.869 que en la zona rural 1.473.

### **1.3.2 Conclusiones generales de los datos anteriores**

- Los indicadores diseñados para medir la calidad de vida no tienen enfoque de desarrollo.
- Estos datos requieren validación con diferentes entidades encargadas de diseñar planes y programas según las diferentes temáticas
- Las cifras por si solas, no permiten obtener la información necesaria para canalizar la inversión y diseñar políticas publica acordes a las necesidades de la población. Si las estadísticas no arrojan la información de la forma correcta para detectar donde se encuentran los principales problemas no es posible intervenirlos adecuadamente.
- Considerando que los datos de calidad de vida, resultan insuficientes para hacer un análisis desde el enfoque de desarrollo humano, es necesario, tener en cuenta otro tipo de indicadores, como los que se incorporan en el Índice de Desarrollo Humano “IDH es un indicador propuesto por el PNUD para medir el nivel de desarrollo humano de un territorio. El IDH se basa en tres indicadores:

- Longevidad, medida en función de la esperanza de vida al nacer.
- Nivel educacional, medido en función de una combinación de la tasa de alfabetización de adultos (ponderación, dos tercios) y la tasa bruta de matrícula combinada de primaria, secundaria y superior (ponderación, un tercio)
- Nivel de vida, medido por el PIB real per cápita (PPA en dólares)

Para el cálculo del IDH, el PNUD ha establecido valores mínimos y máximos para cada uno de los indicadores:

- Esperanza de vida al nacer: 25 y 85 años
- Alfabetización de adultos: 0% y 100%
- Tasa bruta de matrícula combinada: 0% y 100%
- PIB real per cápita (PPA en dólares): 100 dólares y 40.000 dólares<sup>6</sup>

Según el IDH, para obtener los datos de Antioquia, en relación con los principales indicadores sociales y económicos, nos remitiremos a los datos del Departamento Administrativo de planeación del departamento de Antioquia<sup>7</sup>. A continuación se anexa el glosario para mayor claridad en los conceptos y posteriormente cuadro de datos.

**“Índice de Desarrollo Humano (IDH)**, compuesto por tres elementos: esperanza de vida; nivel educacional y el PIB per cápita real, el índice varía entre 0 y 1, a mayor valor mayor desarrollo humano.

<sup>6</sup> <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=aBa020081--&volver=1>

<sup>7</sup> Resumen de indicadores del Anuario estadístico de Antioquia 2009.

<http://www.antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/estadisticas/indicadores.html>

**Coefficiente de Gini**, mide la desigualdad en la distribución de los ingresos de la población, supone que si los ingresos se distribuyeran en forma completamente igualitaria, a cada persona de la población le correspondería la misma porción del ingreso, el índice varía entre 0 y 1, a mayor valor más desigualdad.

**Índice de Condiciones de Vida (ICV)**, mide el bienestar de la población y las condiciones de vida de las familias, en 12 variables agrupadas: educación y capital humano, calidad de la vivienda, acceso y calidad de los servicios, tamaño y composición del hogar, varía entre 0 y 100.

**Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)**, porcentaje de población que no ha cubierto una de las cinco necesidades básicas: vivienda inadecuada, vivienda sin servicios públicos, hacinamiento crítico, inasistencia escolar y alta dependencia económica.

**Línea de Pobreza - (LP)**, porcentaje de la población que tiene ingresos que no le permite adquirir una canasta de bienes y servicios básicos: comida, vivienda básica y algunos servicios públicos.

**Línea de Indigencia - (LI)**, porcentaje de la población que tiene ingresos que no le permite adquirir una canasta mínima de alimentos.

**Tasa de Mortalidad Infantil**, relación porcentual entre el número de defunciones de menores de 1 año y los nacimientos por 1.000 habitantes.

**Tasa de Desempleo**, relación porcentual entre los desocupados y la Población Económicamente Activa (PEA).

**Tasa de Homicidios**, relación entre el número de muertes violentas y la población total por 100.000 habitantes.

**Tasa de Analfabetismo**, relación porcentual entre el número de personas mayores de 15 años que no saben leer ni escribir en relación con la población total del mismo grupo de edad.

**Tasa de Escolarización (Neta)**, relación porcentual entre el número de personas asistentes a un determinado nivel y grupo de edad en relación con la población del mismo grupo de edad, primaria edad entre 7 a 11 años, secundaria entre 12 a 17 y superior entre 18 a 25 años.

**Déficit Cuantitativo y Cualitativo de Vivienda**, número de hogares que no tienen vivienda o son inadecuadas en techos, paredes, pisos o sin servicios.

**Coberturas en Acueducto, Agua Potable, Alcantarillado, Aseo y Energía**, relación porcentual entre el número de personas conectadas al servicio y la población total.

**PIB a Precios Constantes**, mide el ingreso total de las actividades económicas de un territorio a precios constantes de un año base.

**PIB Percápita**, relación entre el PIB y la Población Total, o el ingreso promedio de los habitantes de una región.

**Inflación**, Variación en el índice de precios al consumidor en un período determinado”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Ibid



**Cuadro 5. Principales indicadores Colombia - Antioquia**

Principales Indicadores Colombia - Antioquia <sup>9</sup>			
Nombre del Indicador	Colombia	Antioquia	Año
<b>SOCIALES</b>			
<b>Población total</b>	45.508.205	6.065.846	2010
Hombres	22.466.611	2.963.456	2010
Mujeres	23.041.594	3.102.390	2010
Cabecera	34.407.235	4.688.529	2010
Resto	11.100.970	1.377.317	2010
<b>Índice de Desarrollo Humano -IDH</b>	0,807 *	0,811 *	2006-2007
<b>Coefficiente de Concentración del Ingreso - GINI</b>	0,578	0,591	2009
<b>Coefficiente concentración de la tierra - rural</b>	0,85	0,78	2005-2009
<b>Índice de Condiciones de Vida – ICV (4)</b>	79,5	68,62	2006-2009
<b>Necesidades Básicas Insatisfechas - NBI %</b>	17,7	14,2	2009
<b>MISERIA (NBI %) (2)</b>	4,71	3,0	2009
<b>Línea de pobreza - LP - % (1)</b>	45,5	46,7	2009
Número de pobres	20.464.879	2.796.609	2009
<b>Línea de indigencia - LI - % (3)</b>	16,4	16,6	2009
Número de indigentes	7.376.352	994.084	2009
<b>Esperanza de vida Total (Años)</b>	74,49	74,07	2009
Hombres	71,23	70,58	2009
Mujeres	77,92	77,75	2009
<b>Tasa de Mortalidad Infantil (por mil nacidos vivos, &lt; 1 año)</b>	18,73	18,46	2009
<b>Tasa de Mortalidad General (por cada mil habitantes)</b>	5,81	5,99	2009
<b>Tasa de desempleo Total %</b>	12,0	12,7	2009
<b>Número de desempleados Total</b>	2.514.517	367.270	2009
<b>Tasa Desempleo Áreas Metropolitanas %</b>	12,92	15,40	2009
<b>Número de homicidios</b>	15.964	4.745	2009
<b>Tasa de homicidios (por cien mil habitantes)</b>	35,49	79,2	2009
<b>Tasa de secuestro (por 100.000 habitantes)</b>	0,35	0,15	2009
<b>% Población Afiliada al SGSS</b>	85,6	92,5	2009
% Régimen Contributivo	45,1	49,7	2009
% Régimen Subsidiado	40,5	42,8	2009
<b>Tasa de Analfabetismo % ( 15 años y más )</b>	6,62	5,14	2008-2009
<b>Asistencia Escolar %</b>			
6-10 años	96,4	96,02	2009
11-14 años	93,3	95,83	2009
15-16 años	74,0	84,37	2009
17-21 años	29,0	46,30	2008- 2009
<b>Déficit de vivienda (unidades)</b>			
Cuantitativo	1.307.757(12,4%)	112.936 (6.89%)	2005-2009
Cualitativo	2.520.298(23,8%)	205.040(12.5%)	2005-2009
<b>Servicios Públicos (Cobertura Residencial) % (Total)</b>			
Acueducto (acceso al servicio)	86,7	86,5	2008-2009
Agua potable	70,0	74,1	2004-2009
Alcantarillado	73,9	79,3	2008-2009
Aseo (recolección)	77,0	81,7	2005-2009
Energía eléctrica	97,2	95,7	2008-2009

<sup>9</sup> Ibid

<b>ECONÓMICOS</b>			
<b>PIB a precios constantes de 2000, en billones de pesos</b>	280.56 (py)	42,4 (py)	2009
<b>Crecimiento del PIB</b>	0.1 (e)	0.8 (py)	2009
<b>PIB per cápita (US\$ corrientes)</b>	5.076	5.500 (py)	2009
<b>Inflación %</b>	2.0	2.47	2009
<b>Exportaciones (millones de US\$)</b>	32.853,0	4.197,7	2009
Tradicional (café, oro, petróleo)	17.953,0	189,7	2009
No tradicionales	14.900,0	4.008,0	2009
<b>Importaciones (millones de US\$)</b>	32.898,0	3.697,3	2009
<b>Presupuesto Gobierno ( billones \$ )</b>	148.3	3,1	2010
<p>* Índice de Desarrollo Humano Alto.            (1)% de población cuyos ingresos no le permiten cubrir la canasta mínima de alimentos, otros bienes y servicios.            (2) hogares con dos o más NBI.            (3) % de la población cuyos ingresos no le permiten cubrir la canasta mínima de alimentos.            (4) La información de Colombia y Antioquia no es comparable porque las bases de datos donde se calcularon estos indicadores son diferentes.            (e) información estimada, (py) proyectada.</p>			

En conclusión, este capítulo, nos muestra el panorama dado por las estadísticas oficiales, lo cual hace evidente algunas de las problemáticas más significativas y estructurales del departamento de Antioquia. Conocer el contexto es relevante para el presente trabajo, en tanto son los datos en los cuales los gobernantes y algunas empresas toman como base para el diseño de sus planes.

La ilustración que nos merece el Departamento de Antioquia, es una muestra de la realidad de los territorios de los países en vía de desarrollo.

## **CAPITULO 2. EL QUEHACER DE LOS GERENTES ACTUALES BAJO EL ENFOQUE DE LA GERENCIA SOCIAL**

En este capítulo se propone un análisis de la visión y enfoque gerencial actual de empresarios y directores de entes gubernamentales en Antioquia, bajo el enfoque de la Gerencia Social, tomando como punto de referencia las entrevistas realizadas a gerentes de diferentes empresas y sectores.

### **2.1 ENTREVISTAS A GERENTES DEL SECTOR PRIVADO Y A DIRECTIVOS DE ENTES GUBERNAMENTALES**

Las entrevistas se realizaron en los primeros 4 meses del año 2011, se gestionaron citas en diferentes entidades y empresas representativas de los diferentes sectores, pero lograr este espacio con los gerentes resultó para este trabajo una tarea compleja y difícil de abordar, sin embargo a continuación se presentan las 6 entrevistas que lograron concretarse, cada una de ellas tuvo una duración promedio de 20 minutos, fueron grabadas y luego transcritas para su análisis posterior.

En el cuadro que se presenta a continuación se consigna el perfil de los gerentes que participaron en las entrevistas. La selección de los mismos realizó considerando la representatividad de los diferentes sectores y su consentimiento en participar de este producto académico.

**Cuadro 6. Perfil de los gerentes que participaron en las entrevistas**

Entrevistados/as	Sector	Organización	Información de la organización
<p><b>Rectora</b> Luz Mariela Sorza Zapata</p>	<p>Educativo Descentralizado del orden municipal</p>	<p>Instituto Tecnológico Metropolitano ITM</p>	<p>El ITM es una institución universitaria centrada en el saber tecnológico y en la formación tecnológica. El saber tecnológico le otorga un poder político y la formación tecnológica, un poder pedagógico. La tecnología, para el ITM, no es un nivel de la estructura educativa ni un tipo de institución, es un campo del saber y, por lo tanto, es un objeto de conocimiento y un objeto de formación con posibilidades del ser abordado, sin restricciones, en diferentes niveles de complejidad; tecnología, ingeniería, especialización, maestría y doctorado. El ITM, proyecto educativo comprometido con la ciudad de Medellín y con una educación para la vida y el trabajo, se presenta ante la sociedad con una formación tecnológica de calidad certificada para sus programas y gestión. Éste es el espacio para invertir en conocimiento y ser rico. <a href="http://www.itm.edu.co/Instituto/InformacioacutenGeneral.aspx">http://www.itm.edu.co/Instituto/InformacioacutenGeneral.aspx</a></p>
<p><b>Director Llanogrande y Eafit Social</b> Mario Enrique Vargas Sáenz</p>	<p>Educativo Privado</p>	<p>Universidad Eafit</p>	<p>Desde sus orígenes, en 1960, la Universidad EAFIT ha tenido un norte: el crecimiento de Medellín, Antioquia y Colombia a través de la formación de profesionales competitivos, pluralistas y comprometidos con el progreso de sus comunidades. Y es que, sin duda, el mayor acervo de una universidad lo constituye el éxito personal y profesional de sus egresados y el impacto positivo que generan en la sociedad. Solo la educación, o mejor, una educación con calidad y pertinencia, permite la transformación y el salto hacia el futuro de una ciudad y un país, asunto que EAFIT pone en práctica a través de pregrados, posgrados y procesos de investigación que responden a las necesidades del medio, incluso antes de que para éste sean palpables. <a href="http://www.eafit.edu.co/institucional/bienvenidos/Paginas/inicio.aspx">http://www.eafit.edu.co/institucional/bienvenidos/Paginas/inicio.aspx</a></p>
<p><b>Gerente General</b> John Henry Gallego Naranjo</p>	<p>Comercial</p>	<p>Centro Comercial Premiun Plaza</p>	<p>Nos comprometemos a que nuestros clientes vivan "experiencias premium", por eso generamos el mejor ambiente y las condiciones para que encuentren la más amplia oferta de productos y servicios, la más completa propuesta de entretenimiento y la más dinámica actividad de esparcimiento mediante acciones que hacemos de modo permanente. Que nuestros clientes se emocionen viviendo las mejores experiencias, basadas en altos estándares de calidad de lo que hacemos, promueve que nuestros comercios sean rentables y que nuestra gente se sienta orgullosa de pertenecer al Centro Comercial. Las decisiones que tomamos siempre tienen en cuenta nuestra responsabilidad social con la Comunidad y el Medio Ambiente. <a href="http://www.ccpremiunplaza.com/Sub_Paginaview.asp?Codigo=23">http://www.ccpremiunplaza.com/Sub_Paginaview.asp?Codigo=23</a></p>

Entrevistados/as	Sector	Organización	Información de la organización
<b>Gerente General</b> Jorge Alberto Corrales	Financiero	Cooperativa Financiera de Antioquia CFA	La COOPERATIVA FINANCIERA DE ANTIOQUIA, CFA, surge el 6 de abril del año 2000 como resultado de la fusión de las cooperativas DONMATÍAS y COOBANCOQUIA y se convierte en la primera Cooperativa Financiera del país en los términos de la Ley 454 de 1998, que creó y definió este tipo de entidades como organismos cooperativos especializados, cuya función principal consiste en adelantar la actividad financiera. Las dos cooperativas, fundadas hace más de 35 años crean una nueva institución con los propósitos de garantizar a los asociados y ahorradores la seguridad sobre la totalidad de sus ahorros y aportes sociales, ser una alternativa social y económica para los asociados de las dos cooperativas y canalizar recursos del estado para financiar actividades productivas. <a href="http://www.cfa.com.co/acercadecfa.html">http://www.cfa.com.co/acercadecfa.html</a>
<b>Jefe Financiero</b> Hernán Darío Naranjo	Textil	Grupo empresarial Faro. Expofaro SAS	Desde la selección de insumos hasta manufactura y logística de distribución. Conocemos y entendemos la industria de la moda en Latinoamérica. Una inmensa experiencia en el campo nos ha enseñado que nuestra región es una gran plaza para compañías de diseño y manufactura con origen en Estados Unidos y Europa. Entendemos sus necesidades y podemos llevar a cabo el desarrollo de su producto de manera económica, eficiente y con un altísimo nivel de calidad <a href="http://www.expofaro.com/">http://www.expofaro.com/</a>
<b>Directora General</b> Clara Estela Garzón Linares	Tercer sector	Corporación Punto Focal	La CORPORACIÓN PUNTO FOCAL COLOMBIA, es un organismo no gubernamental sin ánimo de lucro, con cobertura nacional. Está regida por las leyes colombianas y sus estatutos. Tiene como objeto el desarrollo de programas, proyectos y consultorías en las distintas áreas del desarrollo social y económico en el marco del desarrollo humano sostenible con equidad social y de género. La Corporación está avalada por la Oficina Sub-Regional Andina de la Organización Internacional del Trabajo -OIT, para la transferencia e implementación de la Metodología Gestión Empresarial con Enfoque de Género – PROFEM, de la Oficina Internacional del Trabajo, OIT. <a href="http://puntofocal.org/index.php?option=com">http://puntofocal.org/index.php?option=com</a>

## 2.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

El cuestionario guía de la entrevista fue el siguiente:

1. ¿Cuáles cree deben ser las características de los gerentes en la actualidad?
2. ¿Cómo cree que impacta el quehacer, estilo o enfoque de un gerente al interior de su empresa y por fuera de ella?
3. ¿Cómo definiría usted o la empresa que representa el concepto de desarrollo?
4. ¿Considera usted que actualmente las empresas contribuyen al desarrollo del departamento de Antioquia? ¿Cómo contribuyen?
5. ¿Qué otras acciones, medidas o políticas gerenciales considera que deben implementarse para que su empresa pueda contribuir en mayor medida al desarrollo humano local?

De acuerdo con estas preguntas y sus respuestas se elaborará un análisis teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

**2.2.1 Características actuales de los gerentes.** Dentro de las características que los entrevistados mencionan variedad de cualidades, con el fin de tener mayor claridad sobre las respuestas se analizarán a la luz de 4 dimensiones: conocimiento, estructura organizacional, gestión y el ser.

***En relación al conocimiento:*** los gerentes actuales deben conocer en detalle el cargo, las expectativas de las empresas para con sus dirigentes, se centran más en que este posea una maestría técnica que le aporte y enseñe a las organizaciones, más que el aprendizaje que este genere para sí mismo. En este sentido se deposita en el gerente la confianza en su saber, saber hacer para obtener excelentes resultados. Solo una de las personas entrevistadas menciona la importancia de que el gerente este actualizado en los derroteros de la

globalización, relacionados con el concepto del Desarrollo a Escala Humana, por lo cual se considera que no se hacen evidentes los conocimientos en este tema.

Tanto en su formación académica como en las políticas que implementen en las empresas tienen que tener habilidades, tienen que tener competencias, tienen que tener preocupación, tienen que tener políticas, objetivos definidos y en planes específicos, lo que se resumen en la Visión estratégica del negocio

***En relación a la estructura organizacional:*** los gerentes actuales deben ser flexibles, acercarse más a los grupos de trabajo, procurar una estructura administrativa plana y fomentar el trabajo en equipo. Este enfoque corresponde con los nuevos modelos gerenciales que se han expuesto anteriormente, en donde las personas al interior de las organizaciones cobran relevancia, en el cumplimiento de los fines organizaciones. La responsabilidad del éxito no solo es de las directivas sino de todos y todas, por ello se pretende diseñar sistemas de gestión por competencias y por procesos que permitan evaluar, monitorear y reformular acciones.

***En relación a la gestión:*** los gerentes actuales deben destacarse por su calidad humana, demostrar su compromiso con el entorno con la realidad ambiental que vive nuestro mundo. Tener conciencia de la necesidad de generar alianzas estratégicas para la gestión institucional, para la gestión de proyectos, en términos económicos buscar la competitividad que exige la globalización.

***En relación al ser:*** los gerentes actuales deben ser responsables socialmente. Con una excelente salud física y mental, un ser humano con unas características éticas y morales porque va a direccionar procesos pero va a acompañar personas. Vale destacar que solo una de las personas entrevistadas se refirió a esta dimensión.

## **Impacto del enfoque gerencial interna y externamente a la empresa o entidad**

Todas las personas entrevistadas consideraron que el enfoque gerencial impacta a la empresa y por fuera de ella, esta respuesta se considera relevante dentro de este trabajo, ya que una de las premisas que contempla es que el quehacer gerencial es el punto de partida para el diseño de la estrategia de desarrollo local.

A continuación se expondrán algunas de las razones, motivaciones, argumento y ejemplos en los cuales se sustenta la respuesta afirmativa<sup>10</sup>.

*A nivel interno:*

“Las organizaciones hoy en día se conocen por su cabeza, porque los estilos diferentes que ni siquiera están definidos en los libros de organización”

“Los estilos rígidos, desgastan mucho hoy en día las organizaciones, estilos muy militares, la gente renuncia, el ambiente laboral es pésimo, el clima organizacional, los resultados son como la obligación de un plan de acción pero no porqué el funcionario le corre a encontrar soluciones”

El estilo gerencial, “se ve reflejado en los avances de la organización, se ve reflejado en el cumplimiento de metas, en el cumplimiento de compromisos adquiridos” si el gerente “tiene un plan de acción, un plan de desarrollo institucional; entonces desde ahí, la manera como ejerzo la gerencia para el cumplimiento de esos objetivos”

“La capacidad de negociación, la toma de decisiones, sobre todo si es un líder es la pauta para que se desencadenen en una empresa, muchos procesos y se

---

<sup>10</sup> Las frases en comillas, son expresiones literales de las entrevistas que se retoman por su contenido emocional.



generen muchas consecuencias amarradas o condicionadas al enfoque que tenga él conceptualmente. Se trata de mostrar “Coherencia” en el quehacer”

“Una comunicación permanente tanto ascendente, tanto descendente, si el gerente no hace parte activa y es un ente pasivo, pues va a generar una distorsión en estas empresas”.

“Las organizaciones no se rigen por principios escritos, sino por principios actuados”

“Las mismas decisiones que toman las personas en este caso los gerentes, modifican sustancial y definitivamente, el clima, la actividad y el desenvolvimiento de la organización como todo”.

*A nivel externo:*

Aunque las personas entrevistadas poco se concentraron en el impacto a nivel externo se resaltan las siguientes respuestas:

El gerente impacta a nivel externo, porque “es la imagen que uno pueda brindar de la institución”

“No es posible mirar hacia afuera y expresar hacia afuera lo que no se es por dentro”

### **El concepto de desarrollo para los gerentes actuales**

En este aspecto se hará un análisis diferencial a dos de las personas entrevistadas, ya que dentro de la ONG y en la universidad EAFIT existe mayor nivel de apropiación de dicho concepto, lo cual indica que no existe uniformidad de

respuesta en este tema, y que aun el concepto no se encuentra apropiado en la mayoría de los casos, por lo menos no desde el enfoque que se ha expuesto en este trabajo.

La mayoría de las personas entrevistadas definieron el desarrollo, desde una perspectiva más interna de sus empresas, refiriéndose a cambios cuantitativos y cualitativos, innovación y a las brechas que existen entre temas demasiado desarrollados y otros muy atrasados.

También hicieron referencia al bienestar de las personas, al bienestar social; ya que las empresas que producen bienes o servicios, lo hacen para beneficiar al ser humano y que estos le den aplicación y utilidad a lo que se produce. Refieren a que el desarrollo no solo es crear riqueza; sino que esta pueda ser utilizada para el desarrollo de las personas.

Por otro lado, dentro de la ONG y en la universidad EAFIT, se menciona el concepto del desarrollo escala humana, como el punto de partida en la búsqueda, de la equidad de géneros, de la igualdad de derechos y oportunidades, de la sostenibilidad, el respeto a los seres humanos con los que se trabaja y las comunidades.

Se menciona también el concepto de desarrollo endógeno; “como las actividades, las acciones, los procesos y las tareas que se gestan al interior de un territorio, de lo local, a la luz de la lectura que sus habitantes hacen de sus necesidades con el apoyo de todos los públicos” en el cual la institucionalidad debe hacer presencia y todos los distintos agentes que acompañan dichos procesos, son los que garantizan que el desarrollo se convierta en una realidad; “no es algo definido, es algo que se construye”. “Desarrollo es calidad de vida, en redes sostenibles de capital social y capital territorial”.

## **Contribución de las empresas o entidades al desarrollo del departamento de Antioquia**

En esta pregunta la respuesta también fue afirmativa en todos los casos. Sin embargo, se encuentran diferentes matices y niveles de profundidad de análisis de las respuestas.

*Nivel 1:* si contribuyen porque si las empresas crecen, cambia el departamento; por lo menos en términos económicos y en sus resultados

*Nivel 2:* si contribuyen pero no es suficiente, porque no se elaboran como una política del desarrollo social y de la gente. “Si fuera cierto que el sector empresarial está cambiando el departamento, todavía no manejaríamos indicadores de pobreza y de miseria”. No basta con la generación de empleo, ya que esto solo mitiga el riesgo. Las empresas aun no son las jalonadoras del desarrollo departamental, porque aun hay limitantes en la ejecución de proyectos y políticas públicas.

Los proyectos sociales o “las intervenciones sociales, lastimosamente y no es únicamente aquí en Antioquia o en Medellín, eso es a nivel general en América Latina” se realizan por periodos cortos, “la gente queda iniciada, sin un acompañamiento, sin un asesoramiento, entonces digamos que la manera como se diseñó los proyectos, no se ajustan a las necesidades ni a los procesos comunitarios y no se ajustan a las realidades de la comunidad”

Algunas empresas han logrado conciencia de invertir en el desarrollo de las personas, pero sus presupuestos por lo general son dirigidos a los trabajadores, pero no se ha trascendió a pensar que no solamente progrese la persona que está trabajando dentro de esta empresa, si no que progrese el entorno que los rodea.

Las acciones del sector privado y del sector público no se han articulado, las empresas sigue considerando que el sector público tiene más marcadas las responsabilidades sociales por la administración de dineros públicos.

*Nivel 3:* si contribuyen, algunas en mayor medida que otras empresas han hecho conciencia de que su función no solo es productiva sino también social, “superando poco a poco la división entre lo público y lo privado”. Donde el ente gubernamental pasa de ser percibido como una oficina a convertirse en ese espacio en el que todos habitamos y del cual nos tenemos que hacer corresponsables.

El sector público y privado, tienen diferentes competencias y capacidades que sumadas, pueden jalonar procesos verdaderos de desarrollo, “no políticas de parche”, trascender el concepto de la responsabilidad social empresarial entendido hoy en día como caridad o filantropía, el cual en muchos casos, depende solo de la voluntad del gerente de turno y no de políticas empresariales permanentes.

### **Nuevas medidas, acciones o políticas gerenciales para contribuir el desarrollo del departamento de Antioquia**

A continuación se enlistan una serie de recomendaciones expresadas por las personas entrevistadas las cuales serán analizadas en el próximo capítulo, como punto de partida para el diseño de la estrategia de desarrollo local desde el enfoque de la gerencia social.

- Tener reglamentos claros, fáciles de aplicar para el que maneja la norma para que la población accede con mayor facilidad a programas del Estado y no se desperdicien las oportunidades generadas
- Difusión de proyectos sociales, la comunicación para el desarrollo

- Promover procesos de largo plazo, que tengan mayor sostenibilidad, que sean viables, socialmente, técnicamente, económicamente y ambientalmente, es decir, con estrategias integrales, intervenciones verdaderas, no paliativos.
- Promover las fundaciones o programas que canalizan la destinación de recursos en proyectos sociales
- Coordinar acciones del sector público y privado. Las iniciativas privadas pequeñas, de empresarios visionarios, con madurez y responsabilidad social, resultan ser impulsos aislados, no están armonizados en una política, una conjugación de regulaciones estatales, donde se canalicen esas iniciativas y se generen unas sinergias mayores.
- La sensibilización, concientización, motivación y regulación estatal a las empresas, “pues yo diría que la iniciativa privada por sí sola no va a funcionar”
- “Superar los diagnósticos de escritorio, hay que ir al terreno, hay que construir confianza”
- Elaborar propuestas a los dirigentes gubernamentales para que se comuniquen con mayor inmediatez, con mayor personalización de los mismos procesos de conversación, que construyan mesas y redes en los territorios, que interlocuten con todos los actores que hacen parte, no sólo los directos sino los indirectamente vinculados, que sistematicen, que escriban y que los resultados se pongan al servicio de la comunidad. Con información sólida y de calidad se logran respuestas verdaderas y concretas a problemas reales.

## 2.3 ANÁLISIS CONTRASTADO

**Cuadro 7. Análisis contrastado**

<b>Perfil ideal<sup>11</sup></b>	<b>Perfil extraído de las entrevistas</b>
Posee un enfoque multidimensional e integrador no solo debe impulsar los objetivos estratégicos de la organización sino al mismo tiempo ser un promotor de procesos con la comunidad	Se evidencia la conciencia del enfoque multidimensional pero en un sentido de aplicación más a nivel interno que externo, no se manifiesta naturalmente su conciencia como promotores sociales activos
Socializar al máximo la misión de su organización, plantear la forma de cómo actuar de manera articulada con la comunidad	No se mencionan acciones articuladas con la comunidad
Decide pensando en el otro, la comunidad y el entorno. Su perspectiva es holística y considera el interés colectivo	Decide de acuerdo con sus planes de acción y la visión estratégica de la organización
Mide el impacto y las consecuencias de sus decisiones en los demás a corto, mediano y largo plazo	Existe conciencia del impacto que tienen sus decisiones sobre el entorno, mas no se mencionan acciones reguladoras al respecto, específicamente a nivel externo
Le importa el fin y los medios. Un proceso que no corresponda con la ética establecida desvirtúa el logro del objetivo.	Es clara la importancia de las características éticas de los gerentes en la actualidad
Es eficiente en la gestión de relaciones	Conocen la importancia de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, en estructuras planas donde se valoren las capacidades de las personas, especialmente al interior de la organización
Actúa como líder, convoca, convence, reúne. Motiva en los demás conductas acordes con la ética que promulga	Reconocen la importancia de la coherencia
Inspira a otros a ser multiplicadores de los valores que promulga la organización	No se evidencia claramente

Del ejercicio realizado con las entrevistas se rescatan como conclusiones algunos puntos relevantes para este trabajo:

<sup>11</sup> Retoma la definición del gerente social, desarrollada en el capítulo 1 del presente trabajo, basada en: Procesos desarrollados por gerentes sociales de ONG's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena. Fundación Universitaria Luís Amigó. Facultad de administración de empresas especialización de gerencia de los servicios sociales. Cartagena de indias d. t y c. 2006. Elmira Inés Niebles de las Salas, Elvia Margarita Oñoro Coneo y Roberto Carlos Oñoro Martínez.

- Las características del perfil gerencial que los entrevistados mencionan incluyen la perspectiva del desarrollo de las competencias de las personas al interior de la organización, estilos más humanistas y que analizan el entorno, sin embargo poco o nada se menciona su impacto por fuera de ella, no se contempla su intervención en el contexto social. Esto indica que no está siendo asumido o contemplado por ellos, como parte de su rol actual.
- Los gerentes coinciden en la premisa de que su quehacer impacta a la organización, lo cual apoya la hipótesis de este trabajo sobre que desde el enfoque gerencial es posible contribuir una estrategia de desarrollo local, es decir, que si se logra sensibilizar y hacer conscientes a los gerentes, de la importancia de impactar también en su entorno, estos podrían desarrollar acciones o estrategias que contribuyeran realmente al desarrollo local.
- Para lograr sensibilización y consciencia en los gerentes es necesario un mayor conocimiento y reflexión acerca del concepto de desarrollo, ya que a excepción de las universidades y tercer sector, se evidencia que no hay comprensión y apropiación del concepto de desarrollo humano, por ende no se podría llevar a la práctica.

Considerando el contexto histórico y las necesidades actuales del departamento, la contribución que las empresas consideran hacen al desarrollo, se convierten en acciones aisladas, poco fortalecidas desde la institucionalidad, las alianzas y la participación de las comunidades, lo cual indica que los prevalecen los obstáculos para encaminarse en el desarrollo local.

## **CAPITULO 3. LAS ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO LOCAL**

En este capítulo se pretende identificar las estrategias que contribuyan al Desarrollo Local formuladas en el plan de desarrollo del departamento de Antioquia, para lo cual se iniciara con una síntesis del plan de desarrollo vigente Antioquia para todos Manos a la Obra 2008-2012, así mismo como los avances reportados en el último informe de gestión publicado 2010.

### **3.1 LOS PLANES DE DESARROLLO: DISEÑO Y EJECUCIÓN**

“La práctica de la planeación fue establecida en Colombia a comienzos de los años 50 en el gobierno de Mariano Ospina Pérez, con el apoyo de una misión del Banco Mundial. En 1958 recibió un impulso con la creación del Departamento Nacional de Planeación<sup>12</sup>”.

En 1991, con la constitución política de Colombia artículo 339 se señala que: “Habrá un Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional”, este mandato constitucional se reglamentó en el año 1994 en la ley 152, con la cual se extiende la práctica del plan de desarrollo a los entes locales, ya sean del orden municipal, distrital o departamental, con el fin de establecer los procedimientos y mecanismos, para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de dichos planes.

El plan de desarrollo vigente en el departamento de Antioquia, para el periodo del gobernador Luis Alfredo Ramos Botero, será la base para este trabajo.

---

<sup>12</sup> Plan Nacional de Desarrollo Colombia.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_Nacional\\_de\\_Development\\_%28Colombia%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Nacional_de_Development_%28Colombia%29)



A continuación se expondrán algunos de los fundamentos filosóficos y los retos definidos en el actual plan de desarrollo del departamento de Antioquia ¡ANTIOQUIA PARA TODOS. MANOS A LA OBRA! 2008-2012<sup>13</sup>

**3.1.1 Fundamentos Filosóficos.** Dentro de este apartado del plan de desarrollo en cuestión, es posible advertir algunas premisas básicas que se enuncian a continuación:

- Reconoce este ejercicio de planeación desde el punto de vista idealista que invita a soñar con un departamento mejor
- Considera las dificultades históricas del departamento y se propone como principal logro “combatir la pobreza”, de lo cual se desprenden acciones encaminadas a la generación de oportunidades de bienestar para la población.
- Busca que este ideal del desarrollo propuesto necesariamente concilie los deseos e intereses del territorio con las limitaciones estructurales y dificultades existentes que han marcado la historia del departamento. Este ideal reconoce el potencial de la región y le apuesta a que los antioqueños pobres puedan gozar de un mayor bienestar y que la totalidad de la población logre ampliar el espacio de sus escogencias, gozar de mayor seguridad, construir más y mejores opciones democráticas y visualizar un futuro más próspero.
- Considera que las responsabilidades del desarrollo no son competencia exclusiva del sector público, invita al sector privado a ser protagonista del

---

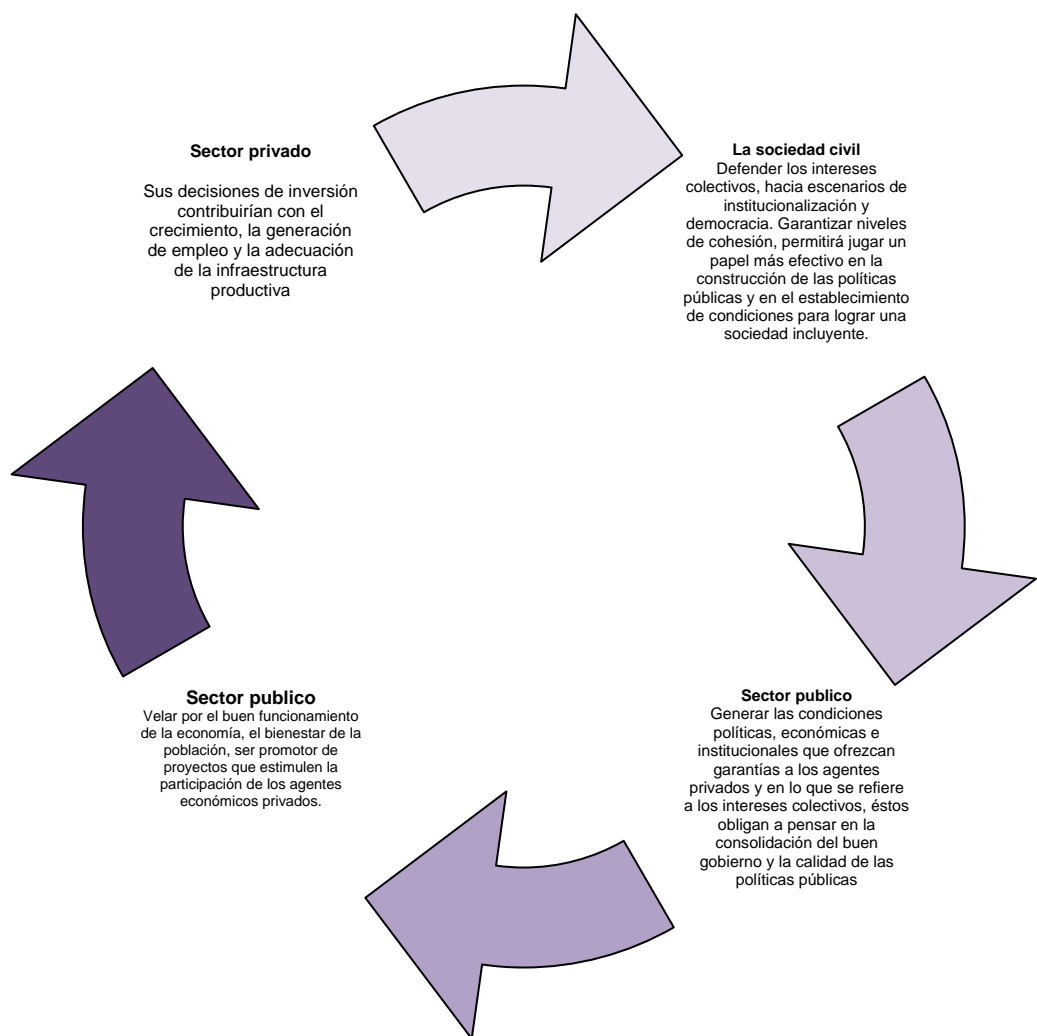
<sup>13</sup> Plan de desarrollo del departamento de Antioquia ¡ANTIOQUIA PARA TODOS. MANOS A LA OBRA! [www.antioquia.gov.co](http://www.antioquia.gov.co)

**Nota:** las expresiones en comillas que se encontraran en adelante contenidas en este capítulo, son tomadas del documento del plan de desarrollo y se presentan textualmente con el fin de evidenciar el concepto.

crecimiento, la transformación productiva y la inserción de la economía a los mercados locales e internacionales

- Cree que la sociedad civil organizada puede contribuir con el fortalecimiento del tejido social, consolidar la democracia y participar activamente en la construcción de escenarios de paz, seguridad y convivencia.
- Refleja el interés por construir una región dinámica con activa participación ciudadana en la toma de decisiones.

**Figura 2. Fundamentos filosóficos**



Teniendo en cuenta el fundamento filosófico del plan pretende en el cuatrienio alcanzar los siguientes retos, que se asumen como los compromisos del gobierno departamental con la ciudadanía:

### **3.1.2 Retos del plan de desarrollo: Antioquia para todos, Manos a la obra**

#### ***3.1.2.1 Reducir la pobreza y combatir la miseria***

“En Antioquia, la pobreza continúa siendo aguda, con cerca de 3'027.300 antioqueños pobres, de los cuales 1'372.957, se encuentran en indigencia<sup>14</sup>”. Pese a que se han estudiado las causas primarias y sus impactos, así como las implicaciones sociales del desempleo y la informalidad; hasta el momento, no se han logrado respuestas efectivas a tan relevante problemática

La idea con la cual se pretende abordar esta problemática en el plan de desarrollo, “es el aprovechamiento y mejoría del potencial productivo, en medio de acciones concretas que contribuyan a reducir la pobreza y hacer que toda la población se convierta en un recurso humano capaz de contribuir a la generación de riqueza. Considerando que la inversión en capital humano requiere de mejor educación, acceso a servicios básicos, mejoramiento de la infraestructura productiva, la conectividad y el impulso a megaproyectos de inversión y actividades productivas que garanticen un ingreso permanente a la población<sup>15</sup>”

En este mismo tema, se resalta como parte del reto logra el “fortalecimiento de las interrelaciones existentes en los niveles nacional, regional, local, y donde se incluya a las diversas formas de organización social, económica y política<sup>16</sup>”.

---

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Ibid

Finalmente, en este reto se propone un asunto interesante a considerar dentro de este trabajo, y es la “posibilidad de superar y renovar los enfoques del desarrollo hasta entonces presentes de manera generalizada en el departamento<sup>17</sup>”, lo cual invita a que no solo se propenda por el crecimiento económico sino también en la generaron de iniciativas acordes al contexto social, productivos, cultural e institucional de cada una de las subregiones que compone el departamento. Enunciando lo anterior como “la pobreza frena la inversión, y ésta a su vez el crecimiento<sup>18</sup>”

### ***3.1.2.2 Modernización para Internacionalización del Departamento***

Este reto invita a generar competitividad desde las potencialidades locales. Lo cual implica mejorar la confianza en los mercados internacionales, formación, “generación de expectativas empresariales, combatir la informalidad y ofrecer mayores oportunidades de empleo<sup>19</sup>”.

Pese a lo mencionado en el reto anterior, donde se advertía que crecimiento no es equivalente a desarrollo, es primordial el reconocimiento de la relación entre infraestructura y desarrollo, la administración actual asume el reto de mejorar las condiciones de acceso a las regiones mediante la ampliación y mejoramiento de la red de carreteras, infraestructura de telefonía, energía, alcantarillado, acueducto.

“La modernización del Departamento en materia de infraestructura, ubica como componente fundamental del desarrollo, la implementación de estrategias orientadas hacia el fortalecimiento de las tecnologías de información y comunicación<sup>20</sup>”

---

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> Ibid

Este reto de modernización implica apertura a otras formas de pensamiento y hacer más atractiva la región para los inversionistas extranjeros, para lo cual deben converger los esfuerzos de las universidades y los empresarios, en pro del fortalecimiento de una cultura emprendedora, mas allá de políticas de emprendimiento asistencialistas, procurando superar el actual énfasis en el emprendedor individual al nivel de redes, asociaciones y colectivos, “llevar el emprendimiento al nivel de política para el desarrollo local y regional<sup>21</sup>”.

### ***3.1.2.3 Mayor Equilibrio Subregional***

Dentro de este plan de desarrollo la inequidad es un punto de preocupación cuando se trata de abarcar el desarrollo integrar de las subregiones del departamento, “mientras el Valle de Aburrá aporta el 70% del PIB de Antioquia, la región que le sigue, el Oriente, aporta tan sólo el 8.3%; Urabá, el 7.3%; el Suroeste el 5.0%; el Norte 4.1%; Nordeste, 2.4%; Occidente, 2.1%; y el Magdalena Medio, apenas el 1.4%. De otra parte, se estima que por fuera de los 10 municipios que conforman el Valle del Aburra, más del 80% de los municipios registran niveles de pobreza por encima del 80 %<sup>22</sup>” por ello, este reto pretende reforzar las potencialidades locales y construir economías basadas en ellas, a fin de que puedan insertarse en el contexto que hoy en día exige la globalización, movilizand o a la población hacia la construcción de proyectos colectivos, en vinculados tanto en lo público como en lo privado.

### ***3.1.2.4 Seguridad, Convivencia y Paz***

De acuerdo con las problemáticas históricas que ha enfrentado en departamento, este reto resulta fundamental, ya que se hace imperioso atacar las actividades ilícitas y fortalecer el tejido social. “En el primer caso, fortalecer la lucha contra las

---

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Ibid

drogas bajo el principio de corresponsabilidad, generar alternativas a los cultivos ilícitos, propender por una efectiva presencia de la fuerza pública en cada uno de municipios del departamento; en el segundo caso, vincular a la población en la construcción colectiva de la seguridad y crear condiciones de todo tipo para la convivencia y la paz dentro del territorio”.

Los resultados que se pueden obtener en este aspecto nos necesarios para posibilitar la participación de la sociedad civil, y la recuperación de la confianza en las instituciones.

### ***3.1.2.5 Fortalecimiento Institucional***

Como se dijo anteriormente, la confianza como valor social, político y económico no se ha destacado suficientemente.

El reto del fortalecimiento institucional pretende la construcción de “relaciones sanas, colaborativas, eficaces, basadas en normas compartidas, sobre el cual apoyar los procesos de desarrollo, de lucha contra la pobreza, de fortalecimiento de la democracia y de la productividad<sup>23</sup>”.

En este sentido la consolidación del capital social se concibe como “la habilidad de una comunidad o sociedad para actuar juntos en grupos y organizaciones, impulsados por propósitos comunes<sup>24</sup>” convertir la confianza en capital social, es el primer paso para el desarrollo pues es la base del buen funcionamiento de las instituciones publicas y privadas.

Considerando los retos anteriormente descritos, el Plan de desarrollo de Antioquia 2008-2011 se formuló según los lineamientos institucionales del plan nacional, el

---

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Ibid

programa de gobierno, el ejercicio prospectivo PLANEA, metodológicamente en el marco lógico, integrando diversos enfoques: poblacional, ciclo vital, garantía de derechos, género, territorial y sectorial, lo cual se soporta en las siguientes cinco líneas estratégicas que parte de la identificación de un problema de carácter general, y posteriormente de las causas directas e indirectas:

1. Desarrollo político
2. Desarrollo social
3. Desarrollo económico
4. Desarrollo territorial
5. Desarrollo institucional como línea transversal

### **3.1.3 Líneas estratégicas del plan de desarrollo departamental**

**3.1.3.1 Línea Estratégica 1<sup>25</sup>. Desarrollo Político:** Fortalecer la Seguridad y la Convivencia Pacífica como camino hacia la Paz

**Objetivo General:** Mejorar las condiciones de seguridad, justicia, convivencia y orden público, como fundamento para garantizar los derechos humanos y el derecho internacional humanitario

**3.1.3.1.1 Seguridad y Orden Público:** Factores de perturbación de la seguridad y el orden público controlados y disminuidos, para garantizar el ejercicio de los derechos y libertades de las personas.

---

<sup>25</sup> Los objetivos de cada línea estratégica, sus resultados e indicadores se extraen del documento del plan de desarrollo de Antioquia 2008-2011 como fuente oficial. Es importante anotar, que tal y como se expresa en este documento la definición de indicadores aun continua siendo un reto en el departamento ya que en el medio existen limitación de información que permitan tener datos específicos para cada resultado, por lo cual el levantamiento de las líneas de base es un proceso que deberá promoverse, paralelamente a la ejecución del plan de desarrollo.

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Disminución porcentual del inventario estratégico de grupos armados al margen de la ley. GAML	100%	68%
Disminución porcentual de delitos que afectan la seguridad ciudadana	4.8%	3.5%
Disminución del número de ataques a la infraestructura económica	7	3
Numero de ataques a la población	0	0
Disminución mortalidad por accidentes de tránsito por 100.000 habitantes	17.7	13.6

**3.1.3.1.2 Convivencia:** Adecuadas capacidades institucionales y ciudadanas para dirimir conflictos, promover la convivencia y ejercer el buen gobierno

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Municipios con estructura organizativa básica para garantizar el acceso a la justicia.	5	12
Municipios con practicas institucionales y ciudadanas de promoción de la convivencia.	78	80
Organizaciones sociales participando en procesos relacionados con transparencia y gestión pública.	9.700	15.000

**3.1.3.1.3 Paz:** Recuperar derechos y libertades de la población, afectados por la confrontación armada, mediante acciones de fortalecimiento y coordinación interinstitucional

INDICADORES DE RESULTADO	LINEA BASE	META CUATRIENIO
Población desmovilizada en proceso de reintegración atendida por el departamento (Total de población reintegrada atendida sobre el total de desmovilizados por 100) (%) • 10.450 es la cifra de desmovilizados para el año 2007 que atiende la nación (Fuente: Alta consejería para la Reintegración-Presidencia de la república)	ND	100%
Población afectada por el desplazamiento forzado atendida según componentes del protocolo establecido por la norma vigente	ND	70% (Desplazados)
Población afectada por MAP atendida y asesorada integralmente (%) **350 MAP (Fuente: Sistema de información de minas antipersonal de la gobernación de Antioquia SISMAP)	45%	80%



**3.1.3.2 Línea Estratégica 2. Desarrollo Social:** Reducir la pobreza y combatir la miseria

**Objetivo General:** Inclusión social para lograr mejores niveles de desarrollo humano.

**3.1.3.2.1 Educación y Cultura, Educación para el Liderazgo: la Estrategia Maestra del Desarrollo de Antioquia:** Consolidar un sistema educativo - cultural departamental con enfoque social, territorial, poblacional y de derecho, que promueva el desarrollo humano para recuperar el liderazgo de Antioquia

INDICADORES 2007	METODOLOGÍA ANTERIOR	METODOLOGÍA ACTUAL
Tasa de cobertura bruta total	83.82	90.19
Tasa de cobertura bruta urbana	101.44	105.57
Tasa de cobertura bruta rural	64.67	72.24
Población desescolarizada	121.319 (Población entre 5-17 años)	89.292 (Población entre 5-16 años rural)
Tasa de cobertura bruta preescolar rural	51.52	58.85
Tasa de cobertura bruta primaria rural	92.28	119.72
Tasa de cobertura bruta secundaria rural	43.66	43.27
Tasa de cobertura bruta en la media total	53.67	49.59
Tasa de cobertura bruta en la media urbana	80.42	76.08
Tasa de cobertura bruta en la media rural	20.93	19.05
Tasa de cobertura neta total	66.91	71.99
Tasa de cobertura neta urbana	83.47	86.87
Tasa de cobertura neta rural	48.92	54.65
Tasa de cobertura neta preescolar rural	37.75	43.13
Tasa de cobertura neta primaria rural	71.4	42.63
Tasa de cobertura neta secundaria rural	31.8	31.51
Tasa de cobertura neta en la media total	39.11	36.36
Tasa de cobertura bruta en la media urbana	59.98	56.75
Tasa de cobertura bruta en la media rural	13.86	12.34

**3.1.3.2.2 Salud Pública:** Mejorar las condiciones de salud, para contribuir al desarrollo humano integral de la población antioqueña

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA DE BASE	META CUATRIENIO
Tasa de mortalidad materna por 100.000 nacidos vivos	38.59	30
Tasa de mortalidad infantil por 1.000 nacidos vivos	11.58	10.29
Tasa de mortalidad en menores de 5 años por 100.000 _ 5 años.	245.1	135
Tasa de mortalidad por IRA en menores de 5 años por 100.000 niños _ 5 años.	17.95	13.46
Tasa de mortalidad por EDA en niños menores de 5 años por 100.000 niños _ 5 años.	9.37	7.03
Tasa de mortalidad por dengue por 100.000 htes.	0.11	Mantener en 0.11o disminuir
Tasa de mortalidad por malaria por 100.000 htes.	0.1	Mantener en 0.11 o disminuir
Tasa de mortalidad por cáncer de cuello uterino por 100.000 mujeres.	5.9	3.9
Tasa de mortalidad por cáncer de próstata por 100.000 hombres.	11.7	9.5
Tasa de mortalidad por cáncer de mama por 100.000 mujeres.	10.3	9.0
Tasa de mortalidad por infarto agudo del miocardio por 100.000 htes.	62.6	61.4
Tasa de mortalidad por tuberculosis pulmonar por 100.000 htes.	2.04	1.52
Tasa de mortalidad por accidentes de tránsito por 100.000 htes.	16.4	14.8
Tasa de mortalidad por suicidio por 100.000 htes.	5.6	Mantener en 5.6 o por debajo
Tasa de incidencia de sífilis congénita por 1.000 nacidos vivos	3.9	0.4
Tasa de incidencia de tétanos neonatal por 1.000 nacidos vivos	0	0
Tasa de incidencia de sarampión por 100.000 htes.	0	0

**3.1.3.2.3 Infancia y Adolescencia:** Proteger integralmente a la infancia y adolescencia en el departamento

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA DE BASE	META CUATRIENIO
Prevalencia de destrucción aguda en menores de 5 años (%)	13.2	12
Porcentaje de hogares que se perciben con algún grado de inseguridad alimenticia (%)	76	70
Proporción de recién nacidos con peso inferior a 2.500 gramos (%)	9.3	8.3
Tasa de mortalidad por destrucción en menores de 5 años,	2.7	3.5

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA DE BASE	META CUATRIENIO
por 100.000 menores de 5 años		
Duración media de la lactancia materna exclusiva, en meses.	3.7	3.7
Prevalencia de destrucción global en menores de 5 años (%)	36.9	36

**3.1.3.2.4 Juventud:** Propiciar adecuadas condiciones y calidad de vida de los y las jóvenes del departamento, reduciendo la vulnerabilidad y propiciando el goce de sus derechos y la plena realización de sus potencialidades como actores estratégicos del desarrollo de la sociedad antioqueña

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META 2011
Tasa de consumo de sustancias psicoactivas y alcohol (14-26) <sup>13</sup>	14.80	13.5
Tasa de analfabetismo (14-26 años)	5.3%	4.9%

**3.1.3.2.5 Adulto Mayor:** Mejorar las condiciones de vida de la población adulta mayor del departamento de Antioquia

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Población adulta mayor y anciana sin seguridad social en salud (%)	3.33	1
Analfabetismo en la población adulta mayor (%)	19.22	15.00
Población adulta mayor en condición de pobreza (%)	51.95	45.00

**3.1.3.2.6 Discapacidad:** Promover la inclusión social de las personas en situación de discapacidad

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Tasa de discapacidad (%)	6.55	Mantener en 6.55 o disminuir
Personas en situación de discapacidad incluidas laboralmente (%)	15	30
Personas en situación de discapacidad incluidas en el sector educativo (%)	14.2	30
Personas con discapacidad afiliadas al SGSSS	67	100

**3.1.3.2.7 Equidad de Género:** Reducir la inequidad y fomentar la autonomía de las mujeres

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META 2011
Entidades del nivel central y descentralizado que implementen acciones en beneficio de las mujeres	20	32
Mujeres beneficiadas con proyectos productivos	ND	1.225

**3.1.3.2.8 Deporte:** Recuperar el liderazgo deportivo de Antioquia, incrementando la cobertura y el nivel de desarrollo de la educación física, el deporte, la recreación y la actividad física en los habitantes del departamento de Antioquia

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Deportistas de alto rendimiento apoyados	870	3.290
Medallas de oro, plata o bronce, obtenidas por deportistas de alto rendimiento	450	1.985
Deportistas antioqueños participantes en el ciclo olímpico	50	265
Porcentaje de eventos nacionales ganados en los que se participa	40	40
Formación del talento humano del sector	5.900	27.200
Metros cuadrados construidos en infraestructura	20.000	98.000
Usuarios en los programas de deporte, recreación, actividad física y educación físicas extraescolar	ND	1.450.000

**3.1.3.2.9 Grupos Étnicos:** Fortalecer el sistema social, cultural, político y económico de los grupos étnicos para mejorar las condiciones de inclusión y equidad

INDICADORES RESULTADO	LÍNEA BASE	META 2011
Población pobre y en miseria grupos étnicos (%)	86.5	80
NBI de los grupos étnicos en Antioquia (%)	53.8	48

**3.1.3.2.10 Vivienda:** Reducir bajo principios de equidad, sostenibilidad y accesibilidad, el déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda en las comunidades urbanas y rurales del Departamento de Antioquia

VIVIENDA	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Déficit cuantitativo de vivienda (%)	6.5%	2.4%
Déficit cualitativo de vivienda (%)	12.8%	5.3%
Déficit legalización de viviendas	46%	43.2%

**3.1.3.3 Línea Estratégica 3. Desarrollo Económico:** Mejorar la capacidad competitiva y modernización para Internacionalización

**Objetivo General:** Contribuir al adecuado desempeño de la economía Antioqueña

**3.1.3.3.1 Internacionalización:** Adecuada Integración del Departamento de Antioquia al Contexto Mundial

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Crecimiento de exportaciones	14%	15%
Tasa de apertura exportadora (Exportaciones como porcentaje del PIB)	15%	24%
Participación de mipymes en las exportaciones (en valor exportado)	24%	45%

**3.1.3.3.2 Ciencia Tecnología e Innovación:** Fortalecimiento del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación en Antioquia

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE (2007)	META CUATRIENIO
Inversión pública y privada en ciencia y tecnología como % del PIB en Antioquia	0.27%	0.5%

**3.1.3.3.3 Turismo:** Fortalecer el desarrollo del sector turístico en el Departamento

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Participación porcentual del sector turístico en el producto interno del Departamento	1.6% (Hotelería y restaurantes)	2.04% (Hotelería y Restaurantes)
Ferías y misiones comerciales	5	7
Números de subregiones por acuerdos de gestión público-privada	7	9
Superestructura turística (institucionalizada + planes)	1 Dirección turismo 4 Corporaciones 17 Planes microregionales	1 Dirección turismo 6 Corporaciones 17 Planes microregionales implementados

\*Oriente, occidente, suroeste, Urabá (Informe del plan CDP)

**3.1.3.3.4 Productividad y Competitividad (Desarrollo Sectorial):** Formulación e implementación de políticas de productividad y competitividad para el desarrollo sostenible del Departamento de Antioquia

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE (2007)	META CUATRIENIO
Formulación y adopción de una política departamental de productividad y competitividad, en el marco de comisión regional de competitividad -CRC	N/A	1

**3.1.3.3.5 Agropecuario:** Mejorar la competitividad y sostenibilidad en el sector agropecuario, agroindustrial y de servicios, buscando la articulación y la equidad en los procesos de desarrollo rural

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Área sembrada (ha) en rubros agrícolas y forestales principalmente	178.978	20.064
Producción agropecuaria, forestal y piscícola (ton)	915.588	164.699
Área adecuada por construcción de distritos de riesgo (ha)	4.374	1.250
Exportaciones agropecuarias regionales (ton)	1.381.640	140.000
Participaciones del agropecuario en el PIB	4.83	6.00
Participación de las exportaciones regionales con respecto al país (%)	4.8	35.0
Incremento en la implementación de buenas prácticas de producción (No. De pedidos que implementan buenas prácticas agropecuarias)	50	150
Generación de empleos (Entre permanentes y temporales), agrícolas, pecuarios, forestales a través de los proyectos productivos articulados al plan de desarrollo	NA	20.000

**3.1.3.3.6 Minería:** Mejoramiento del desarrollo integral del sector minero en el departamento de Antioquia

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Tasa de producción anual de minerales	Oro: 10.7 ton carbón: 428.000 ton, caliza 2.4M de ton, gravas y arenas 2M de ton (UPME, 2006)	Oro: 20 ton carbón: 800.000 ton, caliza 3M de ton, gravas y arena de 2M de ton
Incremento en números de empleos directos en minería	15.000	25.000
Aporte a la minería al PIB de departamento	2	2.4

**3.1.3.4 Línea Estratégica 4. Desarrollo Territorial:** Cerrar la brecha de inequidad entre las subregiones

**Objetivo General:** Contribuir a un desarrollo territorial equilibrado, incluyente, sustentable ambientalmente, y articulado interna y externamente

**3.1.3.4.1 Ordenamiento Regional:** Avanzar en la construcción de un modelo de desarrollo territorial incluyente que reconozca la heterogeneidad y diversidad de las subregiones mediante la promoción de las dinámicas de desarrollo local, subregional y departamental. \*La meta cuatrienio es la que se elaborará en el periodo del gobierno, no es la acumulada

ASOCIADOS A LA CONSTRUCCIÓN DE UN TERRITORIO QUE TIENE EN CUENTA LA HETEROGENEIDAD Y DIVERSIDAD DE LAS SUBREGIONES	LÍNEA BASE%	META CUATRIENIO
<p>Inversión por subregiones (porcentaje) en proyectos de interés público por parte del sector público y privado en el departamento de Antioquia (Los recursos privados incluyen comunidades, comités de cafetero, bananeros y ONGs, entre otros) Dotación de equipamientos y servicios urbanos de escala supramunicipal, por zonas y subregiones. (De un universo de 70 se realiza el análisis para 20 equipamientos y servicios básicos:</p> <p>Juzgados Notaría Red de T.V por cable Cárcel Batallón Oficina de instrumentos públicos Instituto tecnológico Universidad Feria de ganado Parque recreativo Ciudadela( inst. educ. y tecn) Centro de convenciones Sala de cine (mínimo 300 sillas)</p> <p>Hospital de tercer nivel Centro de beneficio ganadero Empresa de servicios públicos Centro de gestión agroindustrial Biblioteca especializada Unidad polideportiva Terminal de carga</p>	<p>Aburrá 29,13 Oriente 14.11 Urabá 12. 54 Suroeste 11.27 Occidente 7.89 Norte 7.47 Bajo cauca 7.46 Noroeste 6.79 Magdalena 3.34 ORIENTE: Valle de San Nicolás – 15 Embalses – 5 Páramo – 8 Bosques – 6 NORDESTE: Minera – 8 Meseta (altiplano) – 7 Nus – 5 Rio porce – 5 NORTE: Rio Cauca – 3 Rio Grande y Chico –9 Chorros blancos – 10 SUROESTE: Sinifana – 4 Penderisco – 5 Cartama – 9 San Juan – 12 OCCIDENTE: Rio Sucio – 7 Cauca Medio – 8 URABA Norte – 5 Centro – 16 Atrato – 1 BAJO CAUCA: Bajo Cauca – 17 MAGDALENA MEDIO: Ribereña - 11</p>	<p>Sostener la inversión en el Valle de Aburrá e incrementarla en aquellas subregiones con mayores niveles de crecimiento poblacional y menores índices de condiciones de vida ORIENTE: Valle de San Nicolás - 1 Embalses – 2 Páramo – 3 Bosques – 3 NORDESTE: Minera – 2 Meseta (altiplano) '3 Nus – 3 Rio Porce – 3 NORTE: Rio Cauca ' 3 Rio Grande y Chico – 2 SUROESTE: Sinifaná – 3 Penderisco – 3 Cartama - 3 San Juan – 1 OCCIDENTE: Rio Sucio – 4 Cauca Medio – 3 URABÁ: Norte – 3 Centro – 2 Atrato – 4 BAJO CAUCA: Bajo cauca – 3 MAGDALENA MEDIO: Ribereña - 3</p>

**3.1.3.4.2 Medio Ambiente:** Propender por el manejo y uso sustentable de los recursos naturales, el bienestar de las comunidades de acuerdo con las especificidades locales y regionales.

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META 2011
Hectáreas protegidas de las fuentes abastecedoras de acueductos urbanos	2252.375.27 (1)	1.650
Hectáreas incorporadas bajo diferentes categorías de manejo para el sistema de aéreas protegidas	3.124.960 (2)	4.000 (3)

**3.1.3.4.3 Infraestructura Física y Comunicaciones:** Aumentar la integración y competitividad del Departamento, mediante la mejora de la infraestructura de transporte 31 y Comunicaciones.

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META 2011
Vías intervenidas* en Antioquia	Nuevo	2.120 Km
Ampliación de la red terrestre de transmisión de Teleantioquia	Nuevo	20%

**3.1.3.4.4 Servicios Públicos Domiciliarios (Agua, Electrificación Rural Y Saneamiento):** Eficiente y suficiente prestación de los servicios públicos domiciliarios.

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Población urbana con agua potable (habitantes) cobertura (%)	67.2	27
Población rural con agua potable (%)	15	8
Población urbana con alcantarillado	4.175.599	50.000
Población rural con alcantarillado	479.785	30.000
Nuevas viviendas rurales con energía eléctrica	285.571	4400



**3.1.3.5 Línea Estratégica 5. Desarrollo Institucional:** Mayor fortalecimiento institucional

**Objetivo General:** Consolidar un clima de confianza entre Gobierno y Sociedad

ADECUAR LA ESTRUCTURA PÚBLICA DEPARTAMENTAL QUE SOPORTA LOS PROCESOS DE DESCENTRALIZACIÓN Y ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Dependencias de la gobernación desconcentradas en el departamento	1 (Secretaria de agricultura y desarrollo rural)	5 (Secretaria de educación para la cultura, dirección seccional de salud, departamento administrativo de planeación, secretaria de participación ciudadana y desarrollo social, y VIVA )

**3.1.3.5.1 Descentralización y Articulación Institucional:** Adecuar la estructura pública departamental que soporte los procesos de descentralización y articulación institucional

**3.1.3.5.2 Participación y Asociatividad:** Adecuados procesos de participación ciudadana y comunitaria y suficientes niveles de asociatividad.

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Organizaciones sociales sin ánimo de lucro y organismos comunales legalizados y operando	17.063	20.000

**3.1.3.5.3 Buen Gobierno:** Adecuada credibilidad y confianza en la gestión de Gobierno.

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Índice de transparencia	Primer lugar	Mantener en primer lugar

**3.1.3.5.4 Modernización Administrativa:** Modernizar el funcionamiento interno de la Administración Departamental, para facilitar la interrelación entre el gobierno y la sociedad, mediante su reorganización, fortalecimiento de la planeación institucional, simplificación de procesos, sistematización y uso de las tecnologías y adecuada provisión de recursos para atender sus funciones.

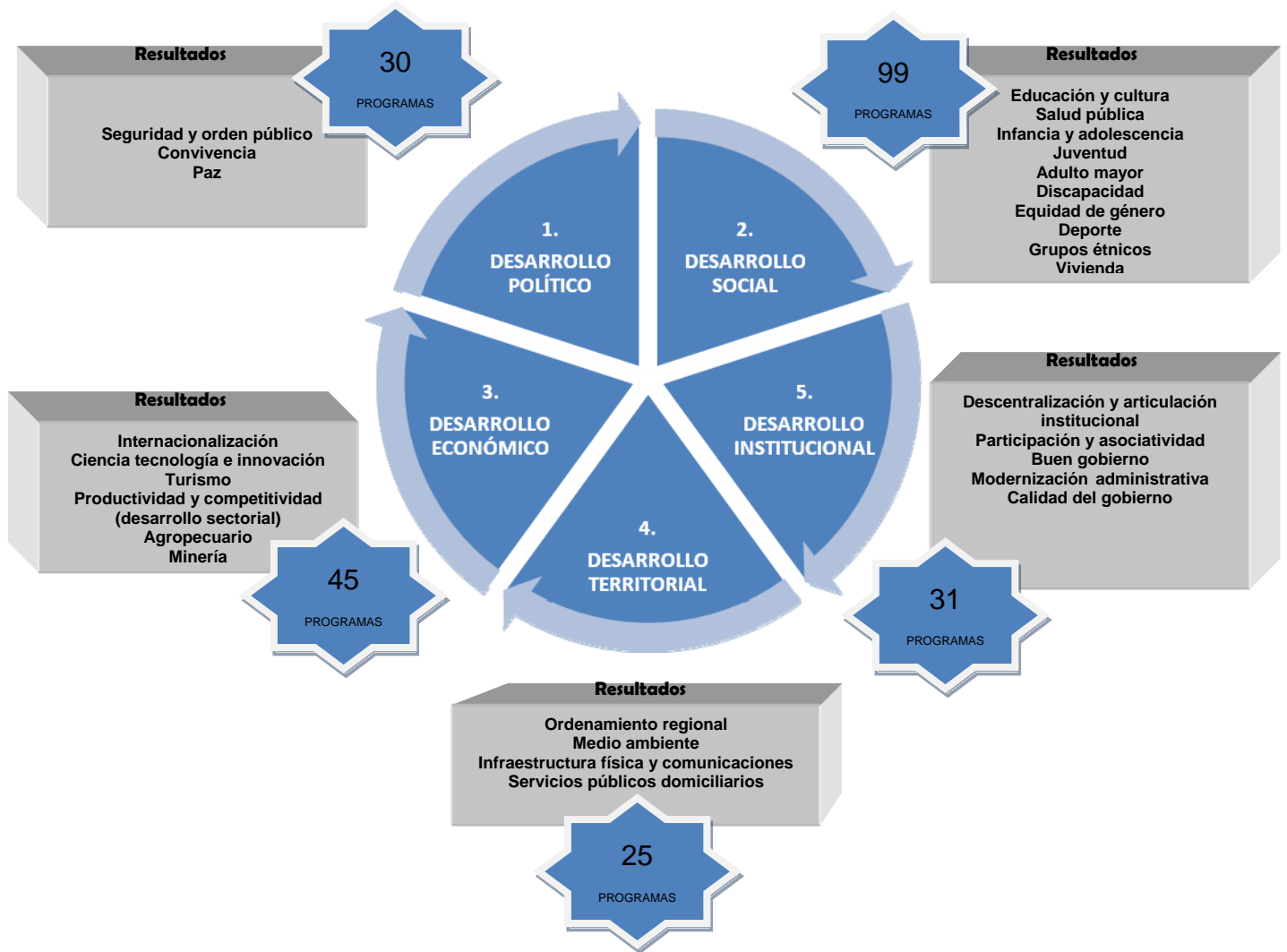
INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Grado de desarrollo tecnológico y organizacional	N.D	85% de cumplimiento de los programas de modernización administrativa

**3.1.3.5.5 Calidad del Gobierno:** Aumentar los niveles de eficiencia y eficacia en la Gestión de Gobierno

INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE	META CUATRIENIO
Índice de gestión global del desempeño del plan de desarrollo	N.D	Calculo del índice del monitoreo Anual
Tableros de control para la toma de decisiones	N.D	Monitoreo a la eficiencia y eficacia del 100% de los procesos del plan de desarrollo

A continuación se presenta un diagrama que agrupa las líneas estratégicas del plan de desarrollo del departamento de Antioquia con los resultados definidos para línea y el número de programas que se ejecutan en torno a estos últimos.

**Figura 3. Diagrama Resumen del contenido estratégico del Plan de Desarrollo Antioquia para todos Manos A La Obra**



### 3.2 ANÁLISIS DEL PLAN DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA 2008-2011

En relación a sus fundamentos filosóficos, el plan está elaborado teniendo en cuenta los principios básicos del concepto de desarrollo: la confianza, la

participación, la construcción de redes, la pobreza y la inequidad social. Por lo anterior su planteamiento estratégico abarca el desarrollo en 5 aspectos: político, social, económico, territorial e institucional. La importancia de este enfoque y la definición del fundamento filosófico del mismo radica en que teniendo claridad en la conceptualización es posible diseñar herramientas y acciones coherentes que permitan el logro de los objetivos, que en este caso son concebidos también como los retos del desarrollo departamental.

En este sentido, y retomando los conceptos de estrategia y herramientas de la gerencia social, definidos en capítulos anteriores es posible definir el tipo de estrategias que contempla el plan de desarrollo del departamento de Antioquia 2008-2011 y su traducción en indicadores.

Las estrategias definidas en este plan de desarrollo combinan el plan, la táctica, la pauta, la posición y la perspectiva, ya que:

- Contempla una línea de base y las metas a partir de la conciencia de los objetivos a cumplir.
- Se manifiesta en los programas diseñados para llevar a cabo cada objetivo de las líneas estratégicas
- Procura resultados coherentes de acuerdo a cada línea estratégica
- Reconoce la multicausalidad de los problemas y la interrelación de unos con otros, lo cual implica que la intervención integral, por lo que contempla varios programas en cada resultado y no un solo camino para abordar la problemática.

- Las líneas estratégicas combinan en sus resultados y programas acciones tanto de intervención estructural, es decir que atacan las causas de los problemas, como algunas que son más superficiales que se concentran solo en los efectos.

Vale la pena considerar entonces, para el análisis del plan de desarrollo del departamento de Antioquia, las fortalezas y vacíos que se detectan en cada línea estratégica partiendo del enfoque de desarrollo local.

En la línea estratégica 1, Desarrollo político, los resultados se concentran en la seguridad, el orden público, la convivencia y paz. Este enfoque se corresponde con las políticas nacionales de la seguridad democrática y con las necesidades de intervención detectadas en un departamento donde la violencia y la vulneración a los derechos humanos ha sido un flagelo mantenido por décadas.

En esta línea se consideran como indicadores más representativos solo 3, la disminución del secuestro, la disminución del porcentaje de hogares afectados por hechos delictivos y la disminución de la tasa de homicidios, dejando al nivel de programa la promoción de la participación ciudadana en los procesos de gestión pública del departamento.

Desde el enfoque de desarrollo local la incidencia, en el aspecto político, es uno de los pilares fundamentales. La incidencia política, entendida como el instrumento activo, consciente e intencionado de la participación ciudadana para influir en las decisiones, planes y programas del Estado.

Sin dejar de reconocer la importancia de la intervención propuesta en esta línea estratégica, se considera que sus resultados en gran medida, se concentran en atacar los síntomas visibles o los efectos más que las causas en sí mismas. Este es un proceso previo para generar las condiciones adecuadas para que la

ciudadanía pueda hacer incidencia, ya que en muchos casos la falta de garantías de seguridad impide la participación política de las comunidades.

Promover la incidencia desde la ciudadanía resulta siendo un componente vital que en el departamento de Antioquia, deberá considerarse con mayor protagonismo dentro de su plan y la línea estratégica del desarrollo político, ya que este fortalece la democracia e impulsa los procesos de construcción desde lo local lo cual se constituye en el motor de otras iniciativas que impactan el desarrollo económico, institucional y social.

En la línea estratégica 2, Desarrollo social, los resultados se concentran en las diferentes temáticas que buscan la superación de la pobreza para poblaciones vulnerables. Podría decirse que esta línea es una de las más sensibles en el caso Antioqueño, debido a la desigualdad que predomina en la zona rural con relación a la capital Medellín y el área Metropolitana, “El Valle de Aburra genera cerca del 70 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del departamento y concentra aproximadamente al 60 por ciento de la población, en tan sólo el 1,8 por ciento del territorio. Concentración que se extiende a los recursos productivos, infraestructura básica y demás recursos y actividades que acompañan a los procesos de generación de riqueza<sup>26</sup>” lo cual genera una distorsión en el índice general de calidad de vida de la población antioqueña, puesto que los resultados de la subregión central distan mucho de los de las demás subregiones.

En concordancia con lo anterior, en el plan de desarrollo se marca una tendencia hacia la educación y la salud con acciones de enfoque diferencial poblacional, considerando estos como un requisito para el desarrollo social, cuyo fundamento se encuentra en el fortalecimiento del capital humano y por ende el social.

---

<sup>26</sup> Ibid

Sin embargo, si se retoma el concepto de desarrollo humano y social, expuesto anteriormente, se puede ampliar esta perspectiva de la desigualdad y la pobreza, en tanto que no solo se requiere enfrentar la problemática del bienestar y la calidad de vida de la población sino que también implica la generación de capacidades territoriales, en términos de cooperación y redes. No basta con lograr beneficios a nivel individual si estos no se reflejan de forma colectiva, no basta abrir el panorama de posibilidades si no existen capacidades para que las mismas comunidades logren generar sus propias oportunidades. La superación de las brechas de desigualdad debe involucrar el esfuerzo del Estado y los deseos e intereses de las personas e instituciones, de no ser así, algunos programas pueden convertirse en medidas asistencialistas que refuerzan la desigualdad.

Es de resaltar en el plan de desarrollo de Antioquia, en donde el resultado de educación y cultura, no solo contempla cobertura sino también aspectos como: calidad, gratuidad, articulación de la escuela, la familia y la sociedad, educación en diferentes niveles (básico, técnico, superior), nuevas tecnologías y sistemas de información, mejoramiento de la infraestructura, flexibilidad, formación docente, acceso y permanencia escolar, alfabetización, cultura, arte, pluralidad, investigación, bilingüismo, atención al ciudadano y créditos educativos. De esta manera se demuestra la complejidad de los programas que deben diseñarse y ejecutarse en la estrategia del desarrollo social, puesto que en este aspecto las problemáticas deben abordarse desde una mirada multicausal, no solo en la correctivo sino que a su vez, deberá prevenir y fortalecer.

Cabe anotar, que en este tema el asunto de la desigualdad, no solo afecta al departamento de Antioquia en lo que se refiere a la distribución inequitativa de recursos, sino que además irrumpe desde las prácticas sociales establecidas en la cultura y que aíslan y vulneran a poblaciones, como el caso de los discapacitados, el adulto mayor, las mujeres y los grupos étnicos, esto requiere una intervención estratégica también en lo que se refiere a los cambios de paradigmas culturales

discriminatorios y la construcción de nuevos valores sociales, que trasciendan la aplicación de políticas públicas a la reivindicación colectiva de los derechos de las poblaciones vulneradas.

Este último tema, requerirá de mayor análisis e investigación superando los diagnósticos cuantitativos y generando información cualitativa contextualizada.

En la línea estratégica 3, Desarrollo económico, dado el desarrollo desigual de las diferentes subregiones del departamento se entiende que los resultados de esta línea estratégica también tienen diferentes niveles.

Por lo tanto, en el mayor nivel de desarrollo se encuentra la internacionalización, la cual requiere de unas capacidades ya instaladas, solo en este punto, se menciona la articulación público – privada.

Es de resaltar en este componente que la línea de base para los indicadores es deficiente o inexistente como en el caso del resultado de productividad y competitividad (desarrollo sectorial), lo cual dificulta que se generen desde los propios territorios iniciativas productivas viables acordes a las fortalezas y recursos de sus localidades. En los municipios rurales, en donde el empleo es informal y las condiciones del mismo son deficientes, la articulación público-privada es indispensable en la generación de oportunidades de desarrollo económico y es en este momento, en donde el gobierno local debe tomar una actitud proactiva.

El sector agropecuario, merece aquí un valor especial, no solo por las difíciles condiciones del campo, como lo son, los cultivos ilícitos, la ola invernal, el desplazamiento, la falta de vías de acceso, baja tecnificación y seguridad de las actividades agropecuarias, las cuales están contempladas con atención en los 16 programas del plan para este resultado.



En la línea estratégica 4, Desarrollo territorial, se enfoca principalmente en el manejo y conservación del medio ambiente, condición vital para los habitantes, mas aun teniendo en cuenta las riquezas en recursos naturales del departamento de Antioquia, así como la conectividad (infraestructura vías y comunicaciones).

Si bien estos resultados, parecieran a simple vista que intervienen estructuras físicas, es importante para los planes de desarrollo, incorporar en este aspecto políticas que involucren a la población, ya que estos cambio en el entorno generan impactos social, puesto que los proyectos de infraestructura y megaproyectos hidroeléctricos como los que avizora el departamento de Antioquia, penetran en las comunidades transformando sus prácticas sociales y culturales. No solo debe contemplarse la preparación física de los territorios sino también a las personas, pues en algunos casos, estos proyectos traen como consecuencia efectos negativos en el desarrollo social, político y económico.

En la línea estratégica 5, Desarrollo institucional, la cual es transversal por su carácter significativo en la estructuración de las dinámicas territoriales. Su objetivo es claro y contundente, consolidar un clima de confianza entre Gobierno y Sociedad, si la institucionalidad carece de legitimidad ante la sociedad, difícilmente las expectativas de desarrollo, los resultados planteados y los programas diseñados logran las metas propuestas. Este aspecto requiere llevar el ritmo de evolución de las necesidades humanas (proceso lento), según el enfoque de desarrollo humano, por lo tanto aunque los planes de desarrollo se diseñan por cuatrienios, es importante sentar precedentes sólidos, para que los programas de cada línea estratégica tengan sostenibilidad y se fortalezcan con el tiempo.

En conclusión, el análisis de los planes de desarrollo permite a las empresas y sociedad civil, conocer las necesidades, prioridades del gobierno local y programas en los que pueden construirse en conjunto soluciones a las problemáticas.

Para la gerencia social, específicamente estos planes son el punto de intersección entre las expectativas del desarrollo en todas sus dimensiones (política, social, económica, territorial e institucional) y la gestión pública, que diseña y ejecuta políticas y los programas sociales dirigidos a la disminución de las brechas de desigualdad y pobreza, y al mismo tiempo al fortalecimiento de la democracia, a través de procesos participativos. En este sentido, tendría que ser los planes de desarrollo la carta de navegación de las empresas del sector privado y sus gerentes para la intervención en su entorno social con el fin de concentrar esfuerzos y que sus acciones de responsabilidad social resultasen más efectivas y logaran mayor impacto y sostenibilidad.

Con esta síntesis y análisis del plan de desarrollo del departamento de Antioquia es posible visualizar que estos planes filosófica y estratégicamente se sustentan en el concepto de desarrollo humano, así mismo como el enfoque de la gerencia social, sin embargo los programas y acciones, así como la información estadística, aun están en proceso de consolidación para que efectivamente respondan a los retos que en la realidad implica el desarrollo, y lograr la articulación de los sectores en pro de metas comunes.

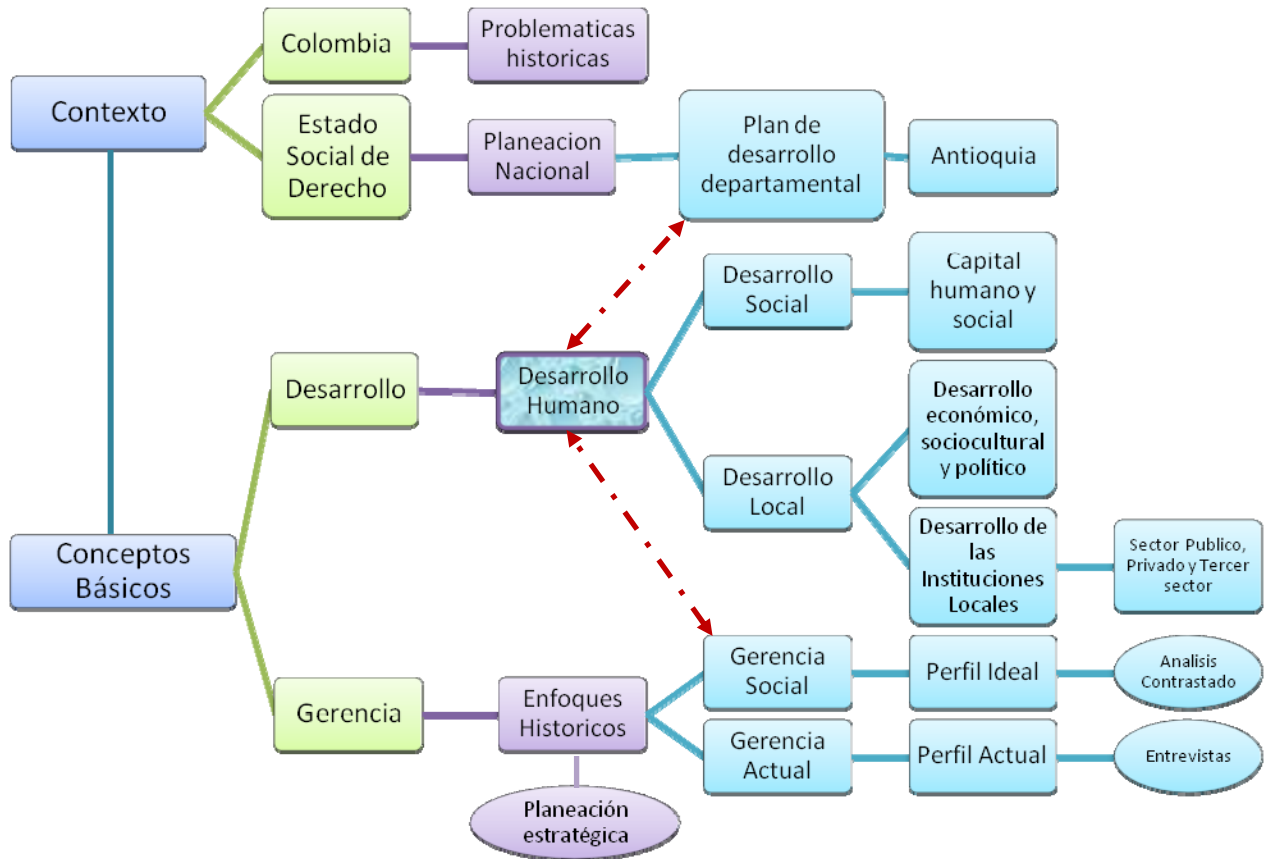
## **CAPITULO 4. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA QUE CONTRIBUYE AL DESARROLLO LOCAL DESDE EL ENFOQUE DE LA GERENCIA SOCIAL**

### **4.1 UNA ESTRATEGIA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO LOCAL DESDE LA GERENCIA SOCIAL**

Este capítulo pretende responder al objetivo de este trabajo de grado, diseñar una estrategia que contribuya al Desarrollo Local a partir del enfoque de Gerencia Social.

Para conceptualizar este asunto, es necesario sintetizar los contenidos y el hilo conductor que se ha llevado durante el desarrollo de este trabajo, en la medida en que un concepto se conecta con otro permitiendo así profundizar en las reflexiones. Por ello, se ilustrara con el siguiente diagrama:

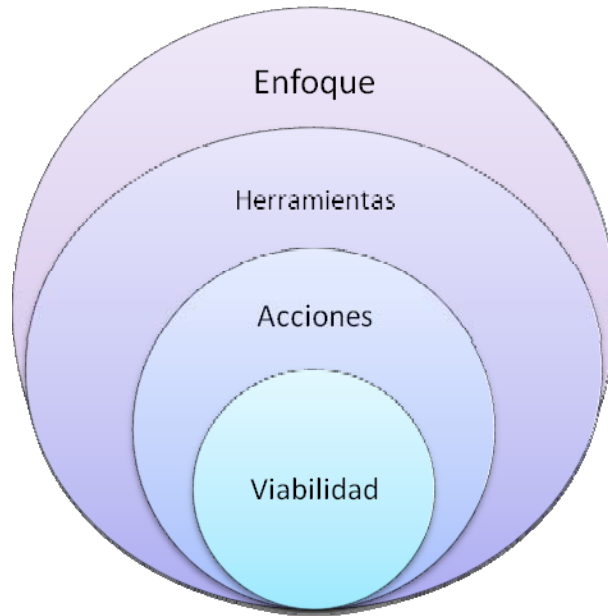
**Figura 4. Síntesis de los contenidos**



En este sentido es posible visualizar como el concepto del Desarrollo Humano resulta siendo el eje articulador de esta estrategia, uniendo el plan de desarrollo departamental con el enfoque de la gerencia social.

La estrategia diseñada, se constituye como una propuesta de contribución al desarrollo local en el departamento de Antioquia, es el resultado de la reflexión y el análisis académico y conceptual derivado de este proyecto y de la experiencia profesional, desde una mirada idealista. Esta propuesta consta de 4 componentes: enfoque, herramientas, acciones y viabilidad las cuales se describirán seguidamente.

**Figura 5. Componentes de la propuesta**



**Enfoque:** contempla en fundamento ético y conceptual de la propuesta de estrategia, los cuales le darán norte y propósito a las herramientas seleccionadas y las acciones a las que se invita. La importancia de diseñar una estrategia que contribuya al Desarrollo Local desde el enfoque de la Gerencia Social puede aportar a las organizaciones en la construcción de intervenciones y relaciones con la institucionalidad más efectivas que superen el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial.

En la siguiente tabla se mencionan las premisas del enfoque y sus implicaciones:

**Cuadro 8. Premisas del enfoque y sus implicaciones**

PREMISAS	IMPLICA:
Desarrollo social se opone a la desigualdad Colombia como Estado Social de Derecho y sus postulados constitucionales	Reconocer que existen brechas de desigualdad Conocerlos, hacerlos consientes y llevarlos a la práctica
La descentralización procura por el desarrollo local	Asumir una actitud proactiva desde el gobierno local, la autonomía y la responsabilidad de la iniciativa para la toma de decisiones que afectan al colectivo.

<b>PREMISAS</b>	<b>IMPLICA:</b>
La sostenibilidad del desarrollo social radica en la generación de capacidades: capital humano y social	Considerar las políticas asistencialistas como una solución temporal de las problemáticas y no aportan a la construcción de capital social
El capital social se fortalece con las redes	Establecer relaciones sociales y económicas de largo aliento
El capital económico no sustituye las falencias en capital humano y social	Generar riqueza en sentido amplio, no solo económica y de bienes, sino también cultural, intelectual y social
El proceso de desarrollo local no se limita a los cambios físicos y de infraestructura	Contemplar los cambios en las dinámicas sociales para evitar impacto negativo y que se refuercen las problemáticas estructurales
Trascender el concepto de bienestar como equivalente al desarrollo	Considerar: libertad, la capacidad de decisión y la ampliación de las oportunidades de las personas
El estilo gerencial impacta la organización	Que la organización también puede y debe impactar positivamente en el entorno no con acciones aisladas sino articuladas al plan de desarrollo.
La gerencia social como enfoque articulador e integrador	Reflexionar sobre la aplicación de este enfoque no solo en proyectos sociales sino para el direccionamiento de cualquier empresa
La confianza y la participación es la base de todos los procesos de desarrollo	Legitimar las instituciones, sus procesos y la calidad de las personas que las dirigen o que trabajan en ellas, generando espacios de interacción con la ciudadanía
La verdadera satisfacción de las necesidades se logra con la construcción colectiva	Identificar el contexto en profundidad, partir de adentro hacia afuera no a la inversa
Los problemas del departamento son históricos y estructurales	Diseñar y ejecutar acciones para atacar las causas de las problemáticas, no solo los síntomas
Las brechas de desigualdad y pobreza no solo son económicas sino también culturales	Reconocer la discriminación social a la que han sido sometidos algunos grupos poblaciones y enfrentarla con acciones que permitan el cambio de paradigmas que agudizan esta brecha
Los procesos de la institucionalidad resultan poco eficientes	Modernizar la estructura interna de funcionamiento operativo de las entidades del sector público para que puedan articularse con los demás sectores
Las empresas se están apropiando del enfoque de desarrollo de competencias para fortalecer sus trabajadores y en alguna medida impactar en el entorno inmediato de estos  Las empresas analizan el entorno desde la situación macroeconómica y como las afecta internamente	Concentrar el desarrollo solo a nivel interno de las organizaciones mas no a nivel externo  Las empresas no logran intervenir en el entorno, pues aun no se asumen directamente como actor local de desarrollo ni como medio por el cual el Estado puede cumplir con sus fines
Baja apropiación y consenso sobre el concepto de desarrollo en la gerencia actual	Generar mayor sensibilización y conocimiento sobre el tema en el nivel gerencial
Visión ampliada del liderazgo	Considerar el liderazgo desde lo colectivo y lo situacional  Expandir la influencia positiva del gerente al interior de su organización y por fuera de ella

PREMISAS	IMPLICA:
Las empresas y entes gubernamentales deben hacer conciencia de los factores que impiden el desarrollo local	Diagnosticar conjuntamente para tomar decisiones basadas en información veraz
Visión actual aun marcada por las influencias sistemas anteriores, en donde cada individuo perseguía sus propios intereses, los cuales se consideraban útiles a los intereses de la sociedad en general	Hacer tránsito del enfoque de desarrollo “efecto cascada” que agudiza las brechas de desigualdad.  Pasar la connotación figurativa del principio de igualdad a una más real
La complejidad de las problemáticas no permite una única mirada es necesario analizarlas en un entorno de constante cambio	Implica la utilización de nuevos métodos.  “No librar las batallas del futuro con las armas del pasado” Mahbub ul Haq
La dinámica organizacional puede modificarse generando mayores posibilidades a la empresa para impactar positivamente el entorno	Armonizar en el estilo gerencial el autoritarismo y la excesiva flexibilidad. La toma de decisiones se basa en la construcción colectiva.
El desarrollo es un medio y un fin	Concentrar las metas del desarrollo en el proceso mismo del desarrollo.
En la actualidad la excesiva producción de bienes encubre las verdaderas necesidades de las personas	Reconocer que son los bienes los que deben estar al servicio de las personas y no las personas al servicio de los bienes
La planeación para el desarrollo debe ser flexible y articulada	Concentrar los esfuerzos de los diferentes sectores hacia la mismas causas considerando los cambios que pueden presentarse y estar preparados para asumirlos

Teniendo claridad sobre el enfoque a renglón seguido, se exponen las herramientas que se desprenden del enfoque y que contemplarán para propuesta estratégica, sin desconocer que por fuera de estas existen otras.

**Herramientas:** se refiere al conjunto de métodos y técnicas susceptibles de aplicación para el desarrollo de las acciones que posteriormente se describirán en esta propuesta estratégica. Dichas herramientas no solo responden al enfoque definido sino que también intentarán construirse de forma integral contemplando las características de la planeación, la táctica, la pauta, la posición y la por supuesto la prospectiva, que expuestas en la clasificación de estrategias.

**Figura 6. Herramientas**



**Acciones:** Son el resultado para llevar a la práctica la estrategia propuesta. Son eventos en concreto pensados en concordancia con la utilización de las herramientas.

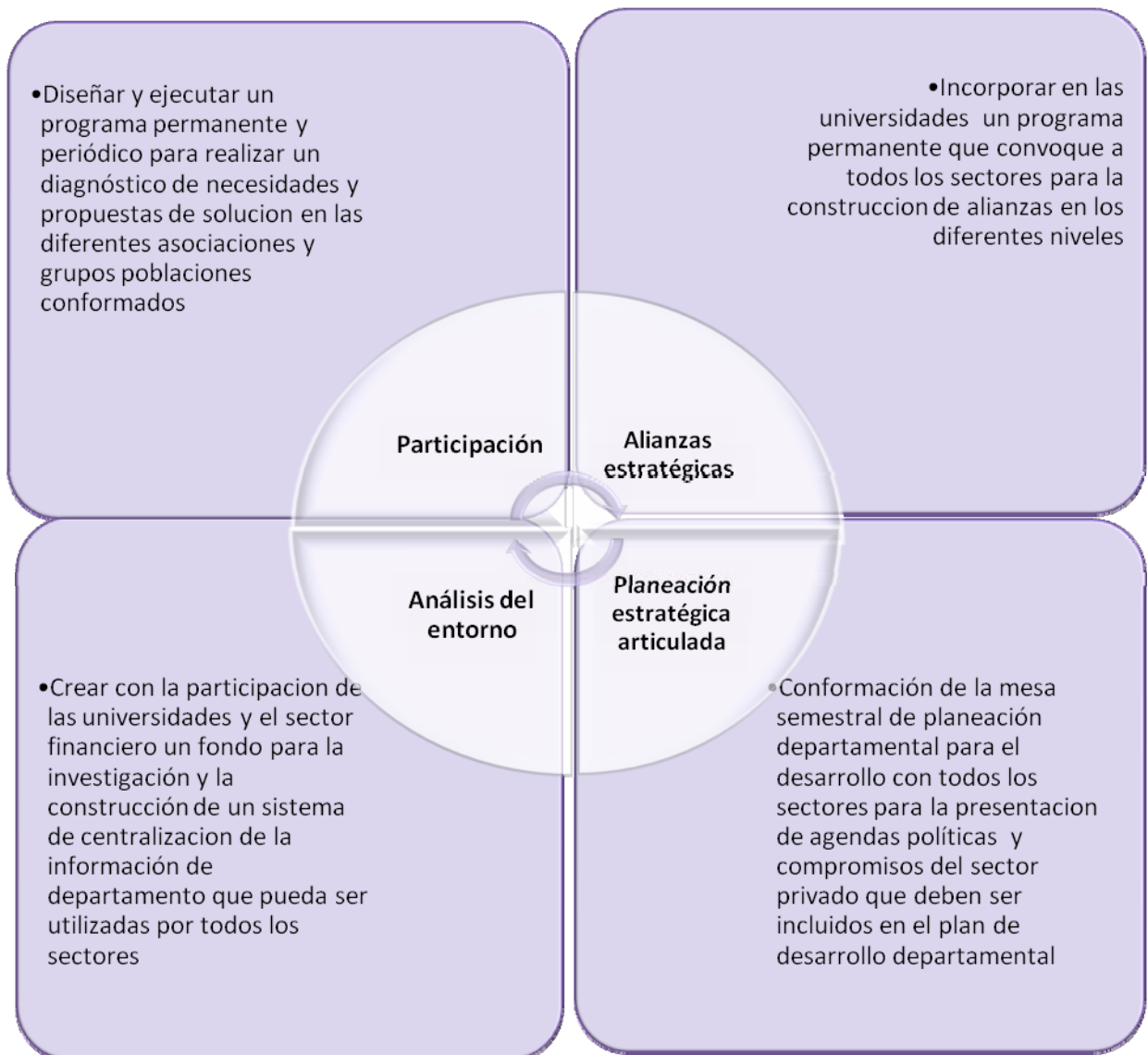
Solo se contemplan acciones para 4 de las herramientas propuestas anteriormente ya que las acciones para lograr la eficiencia operativa, resultan particulares a cada empresa u organización, así mismo, estas cumplen una



función transversal puesto que las acciones que se implementen en cada área necesariamente requerirán de ajustes a nivel interno de los procesos y procedimientos.

Como se dijo anteriormente, en el apartado de las herramientas, pueden contemplarse otras acciones por fuera de las que aquí se proponen, sin embargo estas son las que se priorizan.

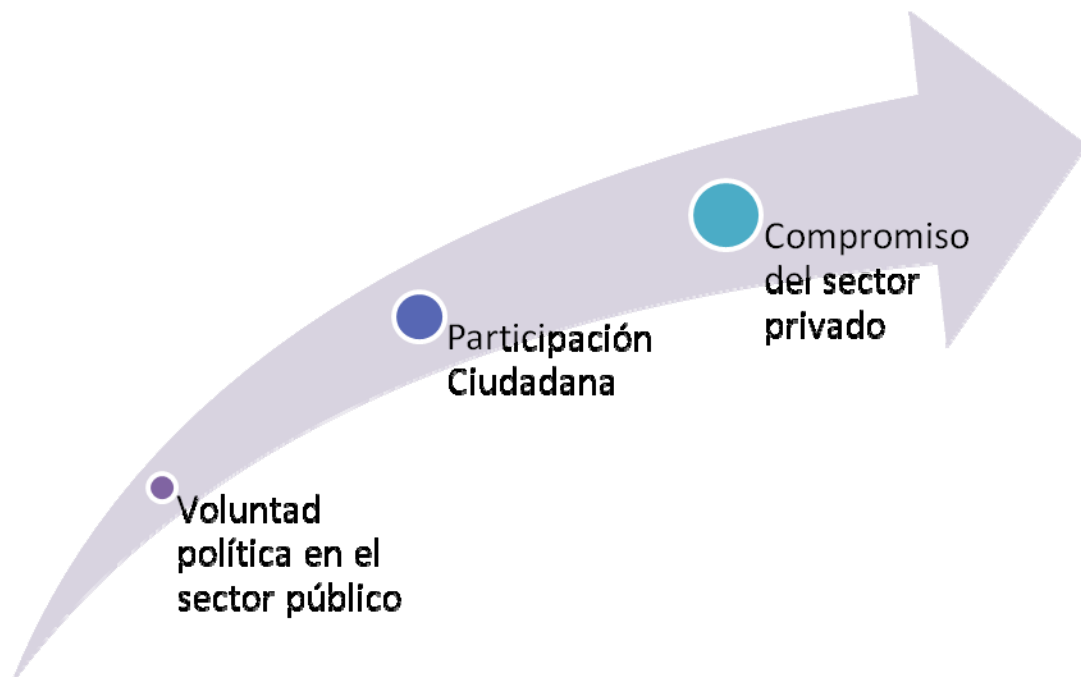
**Figura 7. Acciones**



**Viabilidad:** considerando la viabilidad como las probabilidades de éxito en la implementación de la estrategia, es de considerar en este punto que esta propuesta responde a un ejercicio académico y que por tanto no ha sido simulada, validada o sometida a un estudio de probabilidad riguroso en sus aspectos financieros administrativos o políticos. Por lo tanto se limita a la coherencia técnica entre el enfoque y las posibles acciones a desarrollar.

En este sentido es importante resaltar que la base de la viabilidad de este tipo de propuestas se soporta en la voluntad política, la participación ciudadana y el compromiso del sector privado, los cuales que ser analizados para llevar a cabo las propuestas que en este trabajo se exponen, así mismo como la disponibilidad de los recursos financieros y administrativos requeridos.

**Figura 8. Viabilidad**



## 4.2 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y ACLARACIONES

### Conclusiones

- ✓ La reseña histórica sobre el contexto colombiano, Estado Social de Derecho y los diferentes enfoques gerenciales implementados en las diferentes épocas dan a entender la relación existente en la forma de concebir el desarrollo aun no supera las fronteras de las empresas. Los nuevos enfoques gerenciales (1983-2007), muestran un avance significativo sobre el cómo conciben al ser humano y su desarrollo, sin embargo este concepto no trasciende en la responsabilidad social de las empresas con el mejoramiento de su entorno y la relación directa que ello tiene con la consecución de los fines del Estado.
- ✓ El panorama dado por las estadísticas oficiales, hace evidente algunas de las problemáticas más significativas y estructurales del departamento de Antioquia. Conocer el contexto es relevante para el presente trabajo, en tanto son los datos en los cuales los gobernantes y algunas empresas toman como base para el diseño de sus planes. Sin embargo, es de considerar que las estadísticas en el medio, poseen vacíos que no permiten aplicarlas completamente en el estudio del desarrollo humano local, ya que para ello es necesario obtener datos cualitativos que se pierden en el cálculo de los porcentajes, los cuales invisibilizan las brechas de desigualdad.
- ✓ La ilustración que nos merece el Departamento de Antioquia, es una muestra de la realidad de los territorios de los países en vía de desarrollo.
- ✓ El análisis de los planes de desarrollo permite a las empresas y sociedad civil, conocer las necesidades, prioridades del gobierno local y programas en los que pueden construirse en conjunto soluciones a las problemáticas.

- ✓ Para la gerencia social, específicamente los planes de desarrollo se convierten en el punto de intersección entre las expectativas del desarrollo en todas sus dimensiones (política, social, económica, territorial e institucional) y la gestión pública, que diseña y ejecuta políticas y los programas sociales dirigidos a la disminución de las brechas de desigualdad y pobreza, y al mismo tiempo al fortalecimiento de la democracia, a través de procesos participativos. En este sentido, tendrían que ser los planes de desarrollo la carta de navegación de las empresas del sector privado y sus gerentes para la intervención en su entorno social con el fin de concentrar esfuerzos y que sus acciones de responsabilidad social resultasen más efectivas y logran mayor impacto y sostenibilidad.
  
- ✓ Con la síntesis y análisis del plan de desarrollo del departamento de Antioquia es posible visualizar que éste, se sustenta filosófica y estratégicamente en el concepto de desarrollo humano, así mismo como el enfoque de la gerencia social, sin embargo los programas y acciones, así como la información estadística, aun están en proceso de consolidación para que efectivamente respondan a los retos que en la realidad implica el desarrollo, y lograr la articulación de los sectores en pro de metas comunes

### **Recomendaciones**

- ✓ Desde las universidades generar mayor conocimiento y sensibilización frente al tema del desarrollo y la gerencia social, como forma de contribuir a que desde las empresas se consolide una visión realista del entorno social y el mejoramiento interno de la organización.

## **Aclaraciones**

- ✓ Este trabajo responde tal y como se presenta en su justificación a un ejercicio académico que contempla inquietudes teóricas y del quehacer profesional, por ello no desarrolla el análisis de viabilidad riguroso de los resultados
  
- ✓ Las reflexiones derivadas del análisis conceptual de este trabajo, invitan a desarrollar desde la academia, especialmente en los pregrados y postgrados relacionados con el tema de la administración y la gerencia, el tema del desarrollo local
  
- ✓ Aunque se consideran relevantes los temas de la responsabilidad social empresarial y las políticas públicas, no se abordaron en este trabajo para focalizar el análisis propuesto inicialmente.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Constitución Política de Colombia 1991

Cuadro citado en documento Las Herramientas de la Gerencia Social de Isabel Licha Doctora en sociología del desarrollo (Université de la Sorbonne). Se especializa en los temas de participación ciudadana e instrumentos de la gerencia social. Es docente del INDES desde 1995.

Definiciones: Real Academia de la Lengua Española

Definiciones: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

DRUCKER, Peter F. Los desafíos de la gerencia en el siglo XXI. Pg. 200. El concepto de Desarrollo Humano PNUD. <http://hdr.undp.org/es/desarrollohumano>  
Estado, empresa privada y sector social: una relación entre sectores que fortalece la sociedad civil. octubre 09, 2009. Luis Julián Salas Rodas, Director Ejecutivo de la Fundación Bienestar Humano. <http://ongcolombia.blogspot.com/2009/10/estado-empresa-privada-y-sector-social.html>

Fundamentos teóricos para el desarrollo humano local: las capacidades colectivas. Alfonso Dubois, Instituto Hegoa, UPV/EHU. Los contenidos de este artículo se derivan de la realización del proyecto de investigación titulado “Seguridad humana, desarrollo humano y gobernabilidad como claves de los procesos de reconciliación y rehabilitación posbélicas”, financiado por la Universidad del País Vasco. Ref: 1/UPV 00111.323-H-15866/2004.

H. MINTZBERG y J.B. Quinn. El Proceso Estratégico. Capítulo Destreza en la estrategia. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD247.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

<http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=aBa020081--&volver=1>

JEFTEE                    Evoli.                    La                    planeación                    Estratégica.

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

La Gerencia Social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina. Autores varios. Introducción: La gerencia social y el complejo escenario de la política social en América latina. Repetto, Fabián. Guatemala. 2005. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Instituto Nacional de Administración Pública, Real Ministerio de Asuntos Exteriores y Banco Interamericano de Desarrollo.

<http://mps.minproteccionsocial.gov.co/pars/library/documents/DocNewsNo16295DocumentNo4458.PDF>

Las instituciones como determinantes del desarrollo humano. Informe sobre Desarrollo Humano. Jalisco. 2009. [http://www.undp.org.mx/IMG/pdf/Capitulo\\_3.pdf](http://www.undp.org.mx/IMG/pdf/Capitulo_3.pdf)

MANFRED Max-Neef, Antonio Elizalde y Martin Hoppenhayn. Desarrollo a Escala Humana. Ed. Icaria. Barcelona. 1993. <http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/DesEscalaHumana.pdf>

TELLO, Mario D. Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo profesor e investigador. Departamento de economía y Centrum católica. Julio 2006. <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD247.pdf>

Nuevos Paradigmas En La Gerencia Moderna.  
<http://www.articuloz.com/administracion-articulos/nuevos-paradigmas-en-la-gerencia-moderna-706859.html>

Plan de desarrollo del departamento de Antioquia ¡ANTIOQUIA PARA TODOS.  
MANOS A LA OBRA! [www.antioquia.gov.co](http://www.antioquia.gov.co)

Plan Nacional de Desarrollo Colombia.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_Nacional\\_de\\_Developmento\\_%28Colombia%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Nacional_de_Developmento_%28Colombia%29)

PNUD Republica Bolivariana de Venezuela.  
[http://www.pnud.org.ve/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=17](http://www.pnud.org.ve/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=17)

Principales enfoques históricos de la Gerencia. Universidad Bolivariana de Venezuela. Leonardo Linares 2007. [www.slideshare.net/GestioPolis.com/teoria-y-enfoques-historicos-de-la-gerencia](http://www.slideshare.net/GestioPolis.com/teoria-y-enfoques-historicos-de-la-gerencia)

Procesos desarrollados por gerentes sociales de ONG's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena. Fundación Universitaria Luís Amigó. Facultad de administración de empresas especialización de gerencia de los servicios sociales. Cartagena de indias d. t y c. 2006. Elmira Inés Niebles de las Salas, Elvia Margarita Oñoro Coneo y Roberto Carlos Oñoro Martínez.

Resumen de indicadores del Anuario estadístico de Antioquia 2009.  
<http://www.antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/estadisticas/indicadores.html>

Revista de la Cepal. No 82 abril de 2004. Francisco Alburquerque, Desarrollo económico local y descentralización en América Latina



SÁNCHEZ, Hernán y otros. Modelo económico para un Estado Social de Derecho, caso colombiano. Trabajo de Grado para Optar al Título de Abogado. Universidad de Antioquia. Medellín. 1995.

Video People First. <http://hdr.undp.org/es/desarrollohumano>.