

**Plan Prospectivo Estratégico para la Fundación Cinco Sentidos desde un enfoque integral
en el municipio de Ocaña, Norte de Santander.**

Derly Patricia Vergel Rodríguez

José Alejandro Navarro Claro

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración
de organizaciones.

Director

Alejandra Marín Betancur

Magíster en Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa De Maestría en Administración de organizaciones

CEAD Ocaña

2024

Dedicatoria

A Dios por ser nuestra guía y fuente de fortaleza en cada paso de nuestro camino.

A nuestras familias, por su amor y apoyo incondicional en cada momento de este proceso.

Agradecimientos

A nuestra directora de tesis y al cuerpo docente de la UNAD, por su dedicación y compromiso en compartir sus conocimientos. Su orientación ha sido fundamental para culminar esta etapa de nuestra formación académica.

Agradecemos también a todas aquellas personas que, de alguna manera, han contribuido a nuestro desarrollo personal y profesional. Su apoyo y motivación han dejado una huella imborrable en nuestro camino.

Resumen

El proyecto tiene como objetivo diseñar un Plan Prospectivo Estratégico para la Fundación Cinco Sentidos, una organización dedicada a mejorar la calidad de vida de los niños y niñas de Ocaña y el Catatumbo a través de las artes. Para lograr esto, se empleó el método MICMAC y la matriz 5W2H.

El método MICMAC se utilizó para identificar y analizar las variables estratégicas y los actores que influyen en la Fundación. Este enfoque permitió mapear las interrelaciones y los impactos potenciales de las variables en el entorno estratégico de la organización, facilitando una comprensión profunda de los factores críticos y sus interacciones.

La matriz 5W2H se aplicó para diseñar el plan de acción destinado a alcanzar el escenario ideal. Esta herramienta ayudó a definir de manera detallada qué acciones se deben tomar, por qué son necesarias, cómo se implementarán, quiénes serán los responsables, dónde se llevarán a cabo, cuándo se realizarán y cuánto costarán. Esto asegura una planificación precisa y efectiva, alineando las acciones con los objetivos estratégicos y facilitando el monitoreo y ajuste del plan a lo largo del tiempo.

Se espera que el proyecto genere un impacto social significativo al fortalecer la fundación, ampliar su alcance y garantizar su sostenibilidad financiera. Además, se proporcionan recomendaciones prácticas que podrán ser útiles para otras organizaciones similares, contribuyendo al desarrollo social y cultural en la región.

Palabras Clave: Prospectiva, Impactos, Sostenibilidad, Micmac.

Abstract

The objective of the project is to design a Strategic Prospective Plan for the Five Senses Foundation, an organization dedicated to improving the quality of life of children in Ocaña and Catatumbo through the arts. To achieve this, the MICMAC method and the 5W2H matrix were used.

The MICMAC method was used to identify and analyze the strategic variables and actors that influence the Foundation. This approach allowed mapping the interrelationships and potential impacts of the variables on the organization's strategic environment, facilitating a deep understanding of the critical factors and their interactions.

The 5W2H matrix was applied to design the action plan to achieve the ideal scenario. This tool helped to define in detail what actions should be taken, why they are necessary, how they will be implemented, who will be responsible, where they will be carried out, when they will be carried out and how much they will cost. This ensures accurate and effective planning, aligning actions with strategic objectives and facilitating monitoring and adjustment of the plan over time.

The project is expected to generate significant social impact by strengthening the foundation, expanding its reach and ensuring its financial sustainability. In addition, practical recommendations are provided that may be useful for other similar organizations, contributing to social and cultural development in the region.

Key words: Prospective, Impacts, Sustainability, Micmac.

Tabla de contenido

Introducción	10
Planteamiento del Problema	11
Justificación	14
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos específicos.....	17
Marco Metodológico.....	18
Marco Conceptual	18
Marco Teórico.....	22
Origen de Pensamiento Prospectivo.....	22
Antecedentes.....	25
Tendencias Mundiales / Tendencias Nacionales / Tendencias del Sector	29
Tendencias Mundiales Asociadas A La Economía Social Solidaria E Innovación Social: ..	29
Tendencias Internacionales Asociadas A La Innovación Social	32
Tendencias Nacionales	35
Tendencias del sector Artístico y Cultural	36
Organizaciones dedicadas a servicios similares.....	38
Fundación Cinco Sentidos.....	39
Marco Normativo	42
Estudio Prospectivo	43
Análisis De Los Resultados A Partir Del MIC MAC.....	48
Estabilidad A Partir De La MID.	48
Plano de influencias dependientes (PID).....	51
Variables De Riesgo.....	55

Variables Blanco.	56
Variables Desconectadas Y Variables Secundarias.	58
Variables Dependientes O Variables De Resultado.	59
Configuraciones De Futuro Con El Diseño De Hipótesis	69
Análisis Morfológico	73
Análisis Del Escenario Posible	78
Diseño del plan de acción para lograr el escenario ideal con el apoyo de la matriz 5W2H.	80
Conclusiones	84
Referencias Bibliográficas	86

Lista De Tablas

Tabla 1. <i>Matriz del BSC con la Identificación de variables clave o factores de cambio.</i>	43
Tabla 2. <i>Matriz de Influencias Directas (MID).</i>	47
Tabla 3. <i>Estabilidad a partir de la MID.</i>	50
Tabla 4. <i>Estabilidad a partir de MPDI.</i>	67
Tabla 5. <i>Configuraciones de Futuro: Identificación de variables y creación de Hipótesis.</i>	69
Tabla 6. <i>Cruce de hipótesis para la creación del escenario posible (H4).</i>	73
Tabla 7. <i>Plan de Acción Objetivo 1.</i>	81
Tabla 8. <i>Plan de Acción Objetivo 2</i>	82

Lista De Figuras

Figura 1. <i>Mapa de Influencia/Dependencia Directa (MDI).</i>	48
Figura 2. <i>Plano de influencias dependientes (PID).</i>	51
Figura 3. <i>Cuadrante Uno: Variables de Influencia Determinantes.</i>	52
Figura 4. <i>Cuadrante Dos: Variables de Relé.</i>	54
Figura 5. <i>Identificación de las variables en el cuadrante dos.</i>	56
Figura 6. <i>Cuadrante Tres: Variables Autónomas.</i>	57
Figura 7. <i>Identificación de las variables en el cuadrante tres.</i>	57
Figura 8. <i>Cuadrante Cuatro: Variables Dependientes.</i>	59
Figura 9. <i>Identificación de las variables en el cuadrante cuatro.</i>	60
Figura 10. <i>Gráfico de Influencias Directas.</i>	61
Figura 11. <i>Plano de influencias y dependencias Indirectas.</i>	62
Figura 12. <i>Gráfico de Influencias Indirectas.</i>	64
Figura 13. <i>Plano de influencias y dependencias potenciales directas.</i>	65
Figura 14. <i>Gráfico de Influencias Directas Potenciales (MPDI).</i>	66

Introducción

Las organizaciones sin ánimo de lucro enfrentan en la actualidad sin número de desafíos que demandan un enfoque estratégico y prospectivo para asegurar su sostenibilidad y efectividad, dados los constantes cambios tanto sociales, económicos, como también tecnológicos y la Fundación Cinco Sentidos, no es la excepción, su misión es mejorar la calidad de vida de las comunidades vulnerables a través de programas educativos y culturales demanda un plan estratégico que contemple tanto la previsión de futuros escenarios como la capacidad de adaptación a condiciones adversas.

Dicho lo anterior, este estudio se centra en la elaboración de un Plan Prospectivo Estratégico para la Fundación Cinco Sentidos, empleando un enfoque integral que combina métodos prospectivos con análisis de variables clave, a través del Software MICMAC. La investigación busca ofrecer una visión sistémica de los desafíos y oportunidades que la fundación podría enfrentar en los próximos años, considerando factores internos y externos que influyen en su desempeño.

A través de un enfoque metodológico riguroso, se busca no solo identificar las amenazas y oportunidades más relevantes, sino también proponer un conjunto de acciones estratégicas que permitan a la fundación adaptarse proactivamente a su entorno cambiante. La integración de la matriz 5W2H como herramienta de planificación asegura un enfoque detallado y estructurado para alcanzar el escenario ideal de Resiliencia y Adaptabilidad, vigorizando la capacidad de la fundación para cumplir su misión y objetivos a largo plazo.

Planteamiento del Problema

La Fundación Cinco Sentidos, ubicada en el municipio de Ocaña, del departamento de Norte de Santander, durante los últimos años, ha trabajado arduamente en el desarrollo de iniciativas que buscan mejorar la calidad de vida de los niños y niñas a través de las artes en el municipio de Ocaña y la región del Catatumbo colombiano. A pesar de sus esfuerzos, la fundación se enfrenta a diversos desafíos y limitaciones que podrían poner en riesgo la consecución de sus objetivos y el cumplimiento de su misión de manera efectiva y sostenible a largo plazo.

Enfrentando una serie de desafíos, la Fundación Cinco Sentidos se ve afectada en primer lugar por la limitación de recursos financieros. Estudios recientes, como el llevado a cabo por Velázquez, et al., (2021) la fundación depende en gran medida de donaciones y financiamiento externo, lo que genera incertidumbre en términos de continuidad y estabilidad financiera. La falta de recursos adecuados limita su capacidad para expandir sus programas, contratar personal calificado y adquirir los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades de manera eficaz. Además, la falta de sostenibilidad financiera a largo plazo dificulta la planificación estratégica y la implementación de programas que requieren una inversión continua.

Además del reto financiero, otro desafío importante al que se enfrenta la Fundación Cinco Sentidos es el alcance geográfico limitado de su labor. Actualmente, la fundación se centra principalmente en el municipio de Ocaña y su área circundante, lo que impide que niños y niñas de otras áreas territoriales, puedan beneficiarse de sus programas. La limitación geográfica restringe el impacto y la influencia que la fundación podría tener en la región, impidiendo el acceso de un mayor número de beneficiarios y limitando la transformación social que podría

lograrse a través de las artes. Es importante que la fundación considere estrategias que le permitan ampliar su alcance geográfico para llegar a más niños y niñas necesitados en la región.

Simultáneamente, la sostenibilidad a largo plazo es otro desafío importante que la fundación debe abordar. Rodríguez, et al. (2020) señalaron que las organizaciones sin ánimo de lucro frecuentemente tienen dificultades para mantener sus operaciones debido a la falta de una estrategia clara de sostenibilidad. La dependencia total de fuentes de financiamiento inciertas y la falta de diversificación de recursos pueden amenazar la continuidad de los programas y proyectos de la Fundación. Por lo que, para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la fundación, se deben desarrollar mecanismos efectivos de generación de ingresos, se deben fomentar las alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas y la participación activa de la comunidad y los actores clave. No obstante, la falta de una estructura de gobierno estable y una gestión eficaz de los recursos también pueden afectar la sostenibilidad y adaptabilidad de la fundación ante los cambios del entorno.

Finalmente, otro aspecto relevante es el entorno social, económico y político en el que opera la fundación. El municipio de Ocaña y la región del Catatumbo se caracterizan por una historia de conflicto armado y situaciones de vulnerabilidad socioeconómica. Estas condiciones socioeconómicas adversas pueden generar barreras adicionales para la implementación de programas de la fundación y dificultar la participación activa de la comunidad en las actividades propuestas. No obstante, a través de una gestión efectiva y sostenible, la fundación podrá maximizar su impacto y contribuir de manera significativa al desarrollo social y cultural de la región del Catatumbo colombiano.

Pregunta de investigación: ¿Cuáles estrategias debe implementar la Fundación Cinco Sentidos en el municipio de Ocaña, para superar los desafíos actuales y garantizar su sostenibilidad a largo plazo?

Justificación

La Fundación Cinco Sentidos ha demostrado su compromiso en la promoción de la música y las artes como herramientas de transformación social en el municipio de Ocaña y la región del Catatumbo. Sin embargo, para lograr un impacto más significativo y duradero, es imprescindible contar con una planificación estratégica integral que permita mejorar la efectividad de sus programas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo, en el entorno socioeconómico y político de la región del Catatumbo, una zona marcada por una historia de conflicto armado y situaciones de vulnerabilidad socioeconómica preponderantes.

La situación en la región del Catatumbo es alarmante, ya que se evidencian altos índices de pobreza, desigualdad y falta de acceso a servicios básicos. Según los datos emitidos por el Departamento Nacional de Estadística - DANE, (2023) la incidencia de Pobreza Multidimensional en los centros poblados y rurales dispersos del departamento Norte de Santander, donde se encuentra ubicada la región del Catatumbo, alcanza un 39,8%. Esto significa que aproximadamente el 40% de la población en estas áreas se encuentra en situación de pobreza multidimensional, lo que involucra carencias en diferentes aspectos como educación, salud, vivienda, acceso a servicios básicos, entre otros.

En cuanto a las cabeceras, que son los centros urbanos principales de la región, la incidencia de pobreza multidimensional es del 13,0%. Aunque esta cifra es menor que la de los centros poblados y rurales dispersos, aún es preocupante, pues refleja una situación de desigualdad y falta de oportunidades en estos lugares.

Dicho lo anterior, un Plan Prospectivo Estratégico permitirá a la fundación adaptarse a esta realidad y diseñar objetivos estratégicos que respondan a las necesidades y características

específicas de la comunidad. Al identificar las áreas críticas que requieren atención y establecer acciones concretas, se podrá superar la limitación de recursos y alcance de la fundación, maximizando su impacto en la comunidad y contribuyendo de manera significativa al desarrollo social y cultural de la región del Catatumbo colombiano.

Además, la participación de diversos actores, tales como la comunidad, entidades gubernamentales y organizaciones aliadas, es esencial para el fortalecimiento de la labor de la fundación y para generar un mayor impacto en la sociedad. La incorporación de diferentes perspectivas en el proceso de diseño y ejecución del plan estratégico fomentará la innovación, el apoyo institucional y el éxito a largo plazo de la Fundación Cinco Sentidos.

Por otra parte, al abordar los desafíos a los que se ve enfrentada la Fundación Cinco Sentidos, con esta investigación busca generar conocimientos y recomendaciones prácticas que puedan ser aplicadas tanto por la fundación como por otras organizaciones en situaciones similares, por lo tanto, esta investigación tiene el potencial de aportar al conocimiento académico y científico en el campo de la administración organizacional. Al explorar el diseño y la implementación de un Plan Prospectivo Estratégico desde un enfoque integral, se pueden identificar nuevas perspectivas, metodologías y prácticas que enriquezcan el campo de estudio y proporcionen aportes teóricos y prácticos.

Es imperante mencionar que la relevancia de esta investigación también se fundamenta en su impacto social, pues el fortalecimiento de la labor de la Fundación Cinco Sentidos y el mejoramiento de su sostenibilidad, generará un impacto positivo en la vida de los niños y niñas beneficiarios, así como en los stakeholders de la Fundación. Dicho de otra forma, el diseño de un plan estratégico que promueva la inclusión social, el desarrollo artístico y la resolución pacífica

de conflictos, contribuirá al bienestar de la comunidad y al fortalecimiento del tejido social en el municipio de Ocaña y la Región.

Finalmente, es fundamental destacar que esta investigación no sólo representa un compromiso con la misión de la Fundación Cinco Sentidos, sino también se presenta como una valiosa oportunidad para la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación de los investigadores, en la maestría en Administración de Organizaciones. No obstante, la integración de estos conocimientos en cada fase del proyecto no sólo fortalecerá su perfil profesional, sino que también enriquecerá la calidad y pertinencia de las estrategias propuestas. Este enfoque interdisciplinario, que fusiona la experiencia en gestión, con la pasión por el cambio social, no solo tiene como objetivo mejorar la Fundación, sino también aspira a convertirse en un referente para el campo de la administración estratégica en contextos similares.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Plan Prospectivo Estratégico integral para la Fundación Cinco Sentidos, que contribuya a superar los desafíos actuales y asegure su sostenibilidad a largo plazo.

Objetivos específicos

Identificar a través de un diagnóstico los principales desafíos y limitaciones en términos de recursos, alcance y sostenibilidad de la Fundación Cinco Sentidos.

Determinar las variables estratégicas y los actores que convergen en la organización de la Fundación Cinco Sentidos en el municipio de Ocaña, utilizando los métodos MICMAC como apoyo.

Establecer el escenario apuesta, como elemento de análisis prospectivo para el planteamiento de los objetivos estratégicos a seguir por la Fundación Cinco Sentidos en el municipio de Ocaña.

Marco Metodológico

Marco Conceptual

El análisis conceptual de esta investigación se sumerge en temas esenciales que sustentan el desarrollo del Plan Prospectivo para la Fundación Cinco Sentidos. Estos conceptos fundamentales abordados incluyen la planeación estratégica, el enfoque prospectivo, el emprendimiento social y solidario, la sostenibilidad financiera y la transformación social, entre otros, cada uno desplegando una importancia única y entrelazándose de manera coherente en la creación de estrategias eficaces, como se plantea en este proyecto de investigación.

En primer lugar, la *planeación estratégica* según Chiavenato y Sapiro, (2016) se erige como un proceso esencial en la organización. Este proceso no sólo traza objetivos y directrices, sino que también genera ventajas competitivas y asegura la sostenibilidad a largo plazo. Al identificar recursos, crear y alinear capacidades, establecer medidas integradas, la planeación estratégica se convierte en el catalizador para que la organización alcance los resultados deseados.

En este contexto, es esencial destacar la importancia de las contribuciones de autores en el campo de la gestión estratégica, como Mintzberg (1993) quien enfatiza en que la planificación estratégica no es un proceso estático, sino uno que evoluciona en respuesta a un entorno empresarial en constante cambio. Proporciona una perspectiva crítica sobre la necesidad de adaptación y flexibilidad en la estrategia empresarial.

Una de las herramientas contemporáneas más destacadas para el diseño de planes estratégicos es el *Balanced Scorecard (BSC)*, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton. El

BSC se basa en la idea de que una estrategia efectiva debe ir más allá de los indicadores financieros tradicionales. Kaplan y Norton, (1996, 2000) proponen una perspectiva equilibrada que incluye aspectos clave, como la perspectiva financiera, del cliente, de procesos, de innovación y aprendizaje. La aplicación del Balanced Scorecard como una herramienta integral en la planeación estratégica, como propuesto por Kaplan y Norton (2000), permite a las organizaciones evaluar su desempeño desde múltiples perspectivas, brindando una visión equilibrada de su situación actual y futura. Esto facilita la toma de decisiones informadas y la adaptación ágil a un entorno empresarial en constante cambio, fortaleciendo así la efectividad de la planeación estratégica.

Por otro lado, el *enfoque prospectivo*, como plantea Godet, (1985) y respaldado por Fernández y Quintana, (2008), complementa la planificación estratégica al desarrollar la capacidad de ejecutar proyectos con mayores probabilidades de éxito. Este enfoque no sólo implica una previsión global, cuantitativa y múltiple del futuro incierto, sino que también reconoce la influencia determinista del pasado y del presente, al tiempo que considera la presencia de alternativas voluntarias. Según Fernández y Quintana, (2008) la prospectiva no solo complementa a la planificación estratégica, sino que reduce el riesgo e incertidumbre en la implementación de proyectos, proporcionando a la fundación una visión más clara y resiliente hacia el futuro.

El *Emprendimiento Social y Solidario*, según Sanz, (2019) citando a Pérez de Mendiguren y Etxezarreta (2015) engloba dimensiones teóricas, políticas y empresariales. Este concepto, nacido como amalgama de los conceptos de economía social y economía solidaria, hace referencia a un conjunto heterogéneo de enfoques teóricos, realidades socio-económicas y prácticas empresariales que, desde el último cuarto del siglo XX, vienen utilizándose para

designar a una forma diferente de entender el papel de la economía y los procesos económicos en las sociedades contemporáneas.

Para estos mismos autores, este término alude a tres dimensiones complementarias: una primera dimensión teórica interesada en construir un paradigma alternativo sobre la economía que parte de la crítica al paradigma convencional; una segunda dimensión, de carácter político, que se refiere a la economía social y solidaria como una propuesta de transformación social hacia la que transitar construyendo un modelo alternativo al capitalista; y una tercera dimensión, que apela a un tipo específico de empresa que se basa en la democracia, la autogestión y el empresariado colectivo y que se autodenomina con este término. Como señalan Pérez de Mendiguren et al., (2009), el término de Economía Social y Solidaria es utilizado por muchos autores para marcar ciertas distancias con la Economía Social por considerar que el primero pone el foco en la transformación social y la construcción de otra economía.

Además, la *Sostenibilidad financiera*, abordada por Acosta y Betancur, (2014) citando a Bowman, (2011) se define como la capacidad de obtener recursos que permitan aprovechar oportunidades y reaccionar a las amenazas inesperadas, manteniendo las operaciones generales y un buen patrón de rendimiento y viabilidad.

Por otra parte, *la transformación social*, según Carrascal et al. (2021), se concibe como la intervención del trabajo social comunitario. Este proceso profundiza en la mejora, contribuyendo a la construcción de nuevos sujetos sociales, mediación de agentes colectivos y creación de nuevas relaciones.

Estos conceptos fundamentales se entrelazan coherente y holísticamente con los métodos y enfoques prospectivos específicos, que profundizan aún más en la comprensión de dinámicas futuras y en la identificación de factores clave.

En este contexto. El método *MICMAC*, o Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada, surge como herramienta estratégica clave en el *estudio de futuro*. Este método permite analizar la interrelación de variables y su influencia e impacto mutuo, proporcionando una visión matricial de los elementos críticos que moldearán el panorama futuro para la Fundación Cinco Sentidos. El método MICMAC de acuerdo a Godet, (2003) “consiste en elevar la matriz de análisis estructural a una potencia de valores sucesivos, de este modo se analizan miles y millones de líneas en la mayoría de sistemas concretos” (Pág,183).

El *Estudio a Futuro*, en consonancia con el enfoque prospectivo, se convierte en la brújula que guía la formulación del Plan Prospectivo Estratégico. Implica una visión global, cuantitativa y múltiple en un futuro incierto, integrando la previsión y la consideración de alternativas, como lo señala (Godet, 1985).

Los *Factores de Cambio* y las variables estratégicas se entrelazan como elementos cruciales en la construcción de escenarios futuros. Los Factores de Cambio, según la literatura de Fernández y Quintana, (2008), representan fuerzas impulsoras que pueden alterar el entorno, mientras que las variables estratégicas son aquellas que la organización puede controlar para adaptarse a estos cambios.

El *Diagnóstico Organizacional*, se integra como un proceso esencial para comprender las fortalezas y debilidades internas de la Fundación. Este análisis basado en la metodología de

Chiavenato y Sapiro, (2016), proporciona información crítica para el diseño de estrategias efectivas.

El *Escenario Apuesta*, en sintonía con la planificación estratégica y el enfoque prospectivo, representa un ejercicio visionario que combina la reflexión estratégica con la apuesta por futuros deseables. Este enfoque, respaldado por Sanz, (2019) citando a Pérez de Mendiguren et al., (2009), fortalece la capacidad de la Fundación para anticipar y adaptarse a cambios en el entorno.

En conjunto, estos conceptos y métodos conforman un plan un marco conceptual sólido que guiará el desarrollo del Plan Prospectivo Estratégico. Al integrar los elementos tradicionales de la gestión estratégica con enfoques prospectivos y herramientas específicas, la investigación busca dotar a la Fundación Cinco Sentidos de una visión estratégica integral y sostenible, capaz de afrontar los desafíos dinámicos de la Región del Catatumbo.

Marco Teórico

El marco teórico presentado a continuación se basa en el modelo de Prospectiva Estratégica propuesto por Michel Godet y se complementa con aportes de otros reconocidos autores en el campo de la planificación prospectiva y estratégica. Su objetivo es proporcionar una visión general de las principales escuelas de pensamiento, enfoques y teorías existentes sobre el tema, destacando el nivel de conocimiento en este campo.

Origen de Pensamiento Prospectivo.

Fonseca, (2019) citando a Bernal (2006) hace la presentación de las principales escuelas, enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio. No obstante, también afirma que la

planificación tiene cuatro funciones básicas: la prospectiva, la coordinación, el seguimiento y evaluación, pero para efectos de su investigación denominada “*Formulación de un Plan Prospectivo Estratégico para la Comunidad de Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia con horizonte al año 2030*” avoca a la primera función enfocada en la prospectiva.

Adicional a lo anterior, este autor presenta la Escuela Norteamericana, cuyo pensamiento se originó en los años 50, durante la Segunda Guerra Mundial, en el campo aeronáutico militar de América del Norte. Como afirma Fonseca, (2019) su enfoque se basó en el desarrollo de escenarios futuros probables, mediante la predicción y el análisis de tendencias históricas. Adoptó un enfoque determinista que buscó establecer relaciones lineales entre eventos pasados y futuros, para orientar la predicción de bombardeos alemanes durante la guerra, desarrollando escenarios o pronósticos de futuro probable, esto dio origen al término conocido en inglés forecasting o foresight cuyo significado es previsión. (Vargas, 2018)

Concheiro y Medina, (2013) en su investigación, destacan que, en la Europa de la posguerra, se estableció la Escuela Francesa de Prospectiva bajo el destacado liderazgo del filósofo francés Gaston Berger, considerado uno de los pioneros de la prospectiva. Su enfoque se centraba en la premisa de considerar el futuro como una fuente de esperanza capaz de mitigar los impactos destructivos de un pasado marcado por la conflagración bélica. Esta mencionada corriente de pensamiento, buscaba explorar escenarios futuros posibles y forjar una visión optimista hacia el futuro, con la esperanza de superar las secuelas devastadoras de la guerra.

Bertrand de Jouvenel por su parte, comparte el interés de Berger y profundiza en el tema de filosofía, ética y futuros. A pesar de considerar que el futuro no se puede conocer, sólo conjeturar, ve alternativas de futuro posible, y al descubrir la estrecha relación entre dichos

conceptos acuña el término “*futurible*”, al que asocia la capacidad de diseñar diversos escenarios posibles de alcanzar, entre los que elige a cuál de ellos apostar. El aporte de Jouvenel ve a la prospectiva como arte en lugar de ciencia, ya que interviene el estado imaginable desde el presente, más allá de una postura determinista producto de la construcción mental. (Fonseca, 2019)

Desde la mirada organizacional, un pensador que aporta al conocimiento de la prospectiva, es el economista es Michell Godet, quién logra puntualizar la implementación a partir del modelo matemático que beneficia su aterrizaje al mundo empresarial, de tal modo que la herramienta conlleva solidez y veracidad en el establecimiento de estudios de variables y actores que influyen tanto directa como indirectamente en la visión de los posibles escenarios a alcanzar. En la actualidad Godet cuenta con una gran trayectoria en actividades de consultoría en prospectiva estratégica en diversas corporaciones a nivel mundial, y además fundamenta sus principios de corporación basado en la familia, el factor humano y el manejo ambiental. (Fonseca, 2019)

Por otra parte, Vargas, (2018) expone la prospectiva de Freddy Vargas Lama, en la que afirma que la prospectiva concentra cinco aspectos elementales del negocio: primero, el modelo de valor lo cual se requiere definir claramente; segundo: la misión; tercero, el posicionamiento sujeto a las capacidades y recursos así como el nivel que se pretende alcanzar sea local, nacional, regional, o internacional; cuarto: la competitividad; y quinto, la sostenibilidad financiera que contempla todos los recursos que requiere para llevar a cabo su accionar.

Antecedentes

A continuación, se presenta una revisión de la literatura relevante en el ámbito de la gestión de organizaciones sin ánimo de lucro que han emprendido investigaciones prospectivas. Estos estudios previos han establecido parámetros y criterios sólidamente fundamentados, los cuales se posicionan como pilares para la presente investigación. Esta revisión no solo enriquece la base de conocimientos existente, sino también demuestra la importancia de construir sobre la sólida estructura de investigaciones anteriores, garantizando la rigurosidad y pertinencia de la presente investigación.

A nivel internacional, Armijos, et al., (2016) llevaron a cabo un estudio de prospectiva integral que se enfocó en la evaluación y optimización de la gestión organizacional-financiera de la Fundación Pastaza, una organización sin ánimo de lucro con sede en Ecuador. El propósito fundamental de esta investigación radica en proporcionar a la alta gerencia de la Fundación las herramientas y los insumos estratégicos necesarios para facilitar la toma de decisiones fundamentadas, con el fin de impulsar el desarrollo futuro de la institución. Este estudio tomó como punto de referencia la metodología de la escuela francesa de prospectiva, y se estructuró en varias fases cruciales. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis estructural exhaustivo de la situación actual de la Fundación Pastaza, el cual incluyó un diagnóstico que consideró tanto las influencias del macroambiente como del microambiente. Posteriormente, se revisó el direccionamiento estratégico de la institución, implicando una reformulación de su misión y visión.

También se elaboró una reseña que detallaba las nuevas actividades previstas para mejorar el desempeño financiero de la Fundación Pastaza. Los siguientes pasos dirigieron la

atención hacia la creación de escenarios prospectivos, donde se identificaron variables clave para el análisis, se analizaron los actores involucrados y sus diversas interacciones con la actividad principal de la institución. La información recopilada durante esta etapa se sometió a un proceso de análisis mediante la aplicación de software especializado, que se utilizó para desarrollar los escenarios más probables que podrían influir en el futuro de la Fundación. Entre las herramientas de análisis iniciales y los insumos empleados se incluyeron el árbol de Giget, el análisis FODA prospectivo, el ábaco de Regnier y la matriz de IGO. Posteriormente, se recurrió al software LIPSOR para trabajar en las matrices MICMAC, MACTOR y SMIC-PROB-EXPERT. A través de la última matriz, se estableció un escenario apuesta que orientó los esfuerzos de los actores involucrados hacia el logro de los objetivos definidos.

Finalmente, se elaboró una matriz de estrategias y objetivos que permitió el seguimiento y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fundación Pastaza, todo lo cual se llevó a cabo mediante el uso de indicadores pertinentes.

Desde una perspectiva nacional, el trabajo de Rico (2019) se destaca por su relevante contribución en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro, específicamente en lo que respecta a la mejora de la gestión de los medios de comunicación. Su tesis de maestría, titulada *"Herramientas de Planeación Estratégica para el Mejoramiento de los Medios de Comunicación en las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro,"* se enmarca en un enfoque de investigaciones empíricas analíticas y tiene como objetivo proporcionar a estas organizaciones enfoques y estrategias más efectivas para comunicar contenidos específicos.

En su estudio, Rico emplea un enfoque cualitativo, particularmente a través del análisis de la matriz DAFO o SWOT y el análisis de la matriz del Plan de Comunicación. Estas

herramientas permiten la clasificación de secuencias y la identificación de inconformidades y parámetros clave en la comunicación. Uno de los objetivos principales del proyecto es clasificar e identificar a la audiencia que forma parte de la organización y su relación con los medios de comunicación. Además, Rico reconoce la importancia de integrar planes de visión a largo, mediano y corto plazo, con una perspectiva prospectiva.

El proyecto también se enfoca en la utilización de la Matriz de Actores, que proporciona información valiosa sobre la participación del público y el impacto en los procesos comunicativos de las organizaciones sin ánimo de lucro. Esto contribuye al diagnóstico de la comunicación interna y externa, lo que llevará a la elaboración de un plan estratégico de comunicación para abordar debilidades y amenazas. Rico aboga por una comunicación ascendente, participativa y efectiva.

Para el logro de sus objetivos, este autor propone el uso del Método PETI, un proceso de contribución que establece una clara relación entre la planificación estratégica de negocios y el modelo organizacional. El Método PETI se estructura en fases, desde la evaluación de la situación actual hasta el desarrollo de un modelo de TI y una planificación estratégica.

Dicha propuesta, se destaca por su énfasis en la participación activa del público, una comunicación ascendente y efectiva, así como la consideración de planes a largo, mediano y corto plazo, como enfatiza Miklos (2000). En conjunto, estas estrategias proporcionan un marco sólido para que las organizaciones sin ánimo de lucro tomen decisiones informadas y creen un futuro más prometedor para sus esfuerzos en beneficio de la comunidad.

En un contexto regional, Arias Araque, et al., (2020) llevaron a cabo un proyecto de investigación de notable importancia, el cual culminó en la formulación del "*Plan prospectivo*

estratégico Bikestation Specialized Pamplona 2020- 2025". Este plan se desarrolló con el propósito de trazar una estrategia prospectiva que abarcara un lapso de cinco años, comprendido entre 2020 y 2025, enfocándose en la empresa Bikestation Specialized Pamplona y su contexto empresarial particular.

La metodología empleada como columna vertebral de este proyecto se fundamentó en la utilización de herramientas especializadas en prospectiva estratégica, entre las que destacan el análisis MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicados por la Capacidad) y el SMIC (Sistema de Matrices de Impacto Cruzado y Cruzada). Estas herramientas resultaron esenciales para evaluar y clasificar con enfoque cuantitativo las variables tanto internas como externas que ejercen influencia sobre la mencionada entidad.

Los objetivos trazados para el proyecto fueron múltiples y abarcaron un enfoque integral. En primer lugar, buscaron identificar aquellas variables críticas que ejercen un impacto significativo en la organización y su entorno. Seguidamente, evaluaron tanto el impacto de dichas variables como la incertidumbre asociada a ellas. Con esta base sólida de conocimiento, procedieron a establecer objetivos estratégicos orientados por el análisis prospectivo. Para culminar, llevaron a cabo el desarrollo de planes de acción detallados y medibles, con acciones específicas que permitieron concretar los objetivos estratégicos.

Como resultado de este proyecto, lograron identificar áreas cruciales que requerían enfoque y atención por parte de la organización. Además, proporcionaron una visión nítida de los factores internos y externos que podrían influir en el desempeño de la empresa a lo largo del período de cinco años definido. Este enfoque prospectivo y estratégico permitió definir objetivos y acciones que, sin lugar a dudas, habrían de otorgar a la organización la flexibilidad y la

capacidad de adaptación necesarias para prosperar en un entorno empresarial caracterizado por su constante evolución.

Otro aporte relevante es el realizado por Reina y Delgado, (2014) denominado “*Análisis Prospectivo Estratégico del Centro de Energías Renovables de Norte de Santander al 2023*” El propósito de este estudio inicia con una contextualización de lo que es la prospectiva, sus derivaciones y elementos esenciales de su marco teórico, en la segunda parte se pueden observar algunas miradas sobre el tema de territorio, su fuerza como arraigo cultural que puede favorecer o frenar los desarrollos y aprovechamiento de las energías renovables. En este aparte se dan explicaciones de los conceptos de planeación territorial y de la prospectiva territorial, que finalmente, al reconocer los fundamentos de territorio y planeación territorial, acerca el modelo prospectivo con un componente diferente a los demás estudios prospectivos. Como herramienta de apoyo en este proceso, se utiliza el software MICMAC, que agiliza y garantiza un proceso que internamente establece las relaciones e interacciones directas, indirectas y potenciales de todas las variables. Identificadas las variables clave, se inicia un proceso estructurado de juego de actores mostrando las fuerzas y la movilidad de cada uno de éstos frente a las variables clave seleccionadas. En esta etapa se hace uso de la herramienta automatizada MACTOR.

Tendencias Mundiales / Tendencias Nacionales / Tendencias del Sector

Tendencias Mundiales Asociadas A La Economía Social Solidaria E Innovación Social:

En el contexto de tendencias globales, la economía social solidaria y la innovación social han emergido como dos fuerzas motrices en el panorama internacional, y esta indagación se propone explorar y comprender a fondo su interacción y sus impactos. Esta investigación no solo busca identificar estas tendencias, sino también analizar su influencia en la toma de decisiones

estratégicas y su potencial para transformar los paradigmas de desarrollo y bienestar en el contexto global. Además, se pretende ofrecer una visión profunda de cómo estas tendencias están moldeando el futuro de las organizaciones sin ánimo de lucro y cómo estas pueden capitalizar estas tendencias para maximizar su impacto positivo en la sociedad a nivel mundial, a continuación, se enuncian algunas tendencias:

Como un hito reciente que subraya la creciente importancia de estos enfoques, y de acuerdo a la publicación emitida por la Organización Internacional del Trabajo- OIT, (2023) la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 18 de abril de 2023, se aprobó la “*resolución pionera sobre Economía Social y Solidaria*”, impulsada por España, con el objetivo de reconocer y promover este enfoque como un impulsor fundamental del desarrollo sostenible a nivel global. Este notable logro ha marcado un importante paso adelante en la promoción de un modelo económico y social que prioriza no sólo el crecimiento económico, sino también el trabajo digno, la equidad y la protección del medio ambiente, en perfecta consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas. La resolución no solo refleja un reconocimiento a nivel internacional de la Economía Social y Solidaria, que abarca diversas formas de organizaciones como cooperativas, mutuales, asociaciones y empresas sociales, sino que también insta a los estados miembros de la ONU a implementar estrategias y políticas específicas para respaldar este modelo, y a incorporarlo en la planificación de las entidades de las Naciones Unidas. Este respaldo se extiende a la cooperación de instituciones financieras y cuenta con el respaldo fundamental de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que enfatiza la importancia de la Economía Social y Solidaria en la promoción de la justicia social y la creación de empleo digno, consolidando un avance significativo hacia un modelo más sostenible a nivel mundial. (Organización Internacional del Trabajo - OIT, 2023)

Simultáneamente, Vela y Enciso (2023) en su artículo, informan que la economía social ha adquirido un reconocimiento destacado tanto a nivel europeo como internacional, siendo estas las razones: Europa aprobó el Plan de Acción para la Economía Social (PAES) en 2021, con el respaldo de instituciones relevantes como el Comité Económico y Social Europeo y el Parlamento Europeo. Además, se espera una recomendación del Consejo Europeo en la segunda mitad de 2023, durante la Presidencia española rotatoria de la Unión Europea. La OCDE emitió una recomendación en 2022 sobre economía social y solidaria e innovación social, mientras que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) adoptó una resolución que destaca el papel de este enfoque en la consecución del trabajo decente. El Foro Económico Mundial también contribuyó al análisis de la economía social con un estudio sobre su potencial. En el ámbito español, el Proyecto estratégico para la recuperación y transformación económica (PERTE) de la economía social y de los cuidados en 2022, junto con la Estrategia española de la economía social 2023-2027, son pasos significativos para abordar los desafíos que enfrenta la economía social, incluyendo el acceso a la financiación y el reconocimiento insuficiente. Priorizar la Economía Social Solidaria se considera esencial en un contexto global marcado por diversas crisis interrelacionadas, como la pandemia, la ruptura de la cadena de suministros, la guerra, la crisis energética y la inflación, que amenazan los Objetivos de Desarrollo Sostenible al mejorar los derechos laborales; reducir la pobreza y promover la inclusión social, al tiempo que contribuye a la diversidad de formas de empresa y la igualdad de género en Europa.

En consonancia con lo anterior, es imprescindible mencionar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que van en dirección del proyecto, ya que estos ODS proporcionan un marco global esencial para evaluar y contextualizar las tendencias de economía social solidaria e innovación social en el panorama internacional.

Al analizarlos, se evidencia que varios de estos objetivos convergen de manera directa con las tendencias de economía social solidaria. Casos particulares son el ODS 1, que busca poner fin a la pobreza en todas sus formas, se alinea con la naturaleza inclusiva de la economía social solidaria, ya que promueve oportunidades económicas para comunidades desfavorecidas. Del mismo modo, el ODS 5, orientado hacia la igualdad de género, se relaciona con la promoción de la diversidad y la igualdad en el contexto de la economía social y la innovación social. Además, el ODS 8, centrado en el trabajo decente y el crecimiento económico, encuentra un vínculo directo con la creación de empleo digno que se fomenta a través de la economía social solidaria y finalmente, el ODS 16 adquiere especial relevancia dado el contexto donde se desarrolla el proyecto. Este objetivo se enfoca en la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas, la facilitación del acceso a la justicia y el fortalecimiento de instituciones eficaces. Esto refleja la interdependencia entre los ODS y las tendencias estudiadas.

Tendencias Internacionales Asociadas A La Innovación Social

De acuerdo al informe del Foro Económico Mundial, (2023) la innovación social se impulsa mediante la definición de metas concretas, la creación de asociaciones estratégicas y la rendición de cuentas, con el objetivo de desarrollar soluciones que permitan la participación de personas normalmente excluidas en la economía. Este proceso involucra la implementación de nuevas soluciones para abordar problemas globales, ya sea mediante la creación o mejora de productos, servicios, modelos de negocio y mercados, con el propósito de satisfacer de manera más efectiva las necesidades insatisfechas.

La colaboración transversal entre empresas, gobiernos y la sociedad civil se vuelve crucial para que las empresas sociales expandan su alcance e impacto. Estas empresas pueden adoptar diversas formas, ya sea como organizaciones sin fines de lucro, como el caso de First

Book, que proporciona libros a niños necesitados, o como empresas con fines de lucro que integran una misión social en sus operaciones, como Patagonia, una empresa de ropa para actividades al aire libre. (Foro Económico Mundial, 2023)

Por otro lado, en un mundo caracterizado por su creciente interconexión y recursos limitados, la innovación social se instituye como una herramienta valiosa para abordar de manera más eficiente los desafíos globales. Esta perspectiva subraya la importancia de la creatividad y la colaboración como fuerzas impulsoras de un cambio positivo en nuestra sociedad actual. A medida que el mundo se enfrenta a problemas sociales y ambientales cada vez más complejos, los emprendedores sociales desempeñan un papel fundamental al buscar soluciones innovadoras y efectivas que van más allá de los beneficios económicos, abordando desafíos significativos que impactan a las comunidades y al medio ambiente. La colaboración entre empresas, gobiernos y la sociedad civil se convierte en una parte esencial para que estas empresas sociales amplíen su alcance y maximicen su influencia en la resolución de problemas globales (Foro Económico Mundial, 2023a).

El sector de la innovación social es diverso y se enfoca en una amplia gama de áreas y modelos de negocio. Los empresarios sociales desempeñan un papel crucial al centrarse en poblaciones menos favorecidas y comprometerse a generar un impacto social a gran escala. Aunque esta área está creciendo, los empresarios sociales enfrentan desafíos considerables, incluyendo la falta de financiación, la necesidad de adquirir conocimientos empresariales, obstáculos relacionados con la escalabilidad y la falta de regulaciones sólidas que los respalden. Dado que sus ideas suelen ser innovadoras y audaces, a menudo se les percibe como inversiones de alto riesgo. Sin embargo, su dedicación y determinación son cruciales para impulsar el cambio

social y medioambiental (Elkington y Hartigan, 2008, citado en Foro Económico Mundial, 2023a).

En este contexto de desafíos globales, las empresas han experimentado una transformación en su papel en la sociedad. Más allá de los aspectos financieros, las principales corporaciones del mundo están adoptando un enfoque centrado en el impacto social y ambiental que generan. La innovación social corporativa se ha convertido en una parte integral de la estrategia empresarial, abarcando el desarrollo de los empleados y las asociaciones, y se concentra en la promoción del cambio social sostenible y en el desarrollo de estrategias a largo plazo para abordar cuestiones sociales. (Foro Económico Mundial, 2023b).

El enfoque hacia la innovación social corporativa se ha intensificado a medida que aumentan las demandas de transparencia y responsabilidad en el entorno empresarial. Empresas líderes, como Unilever, han desarrollado iniciativas destacadas, como su Plan de Vida Sostenible, que tiene como objetivo no sólo duplicar el tamaño de su negocio, sino también reducir su impacto ambiental. Por otro lado, General Electric, a través de su programa "Healthymagination", trabaja en la creación de productos asequibles para abordar cuestiones de salud a nivel global. (Foro Económico Mundial, 2023b).

También, empresas como IBM y Danone están comprometidas activamente en proyectos de innovación social corporativa. Estas iniciativas, cada vez más comunes, responden a las crecientes expectativas de los accionistas, clientes y empleados, ya que buscan lograr un impacto que va más allá de los resultados financieros. Este enfoque empresarial se alinea con el impulso de la innovación social que promueve la colaboración entre empresas, gobiernos y la sociedad civil, como se discutió previamente. (Foro Económico Mundial, 2023b).

Tendencias Nacionales

En la siguiente sección, examinaremos a fondo las tendencias nacionales relacionadas con la innovación social y su impacto en diversos aspectos de la sociedad, considerando cómo estas tendencias pueden influir en el proyecto de la Fundación Cinco Sentidos y su misión de promover el desarrollo social y cultural en la región del Catatumbo, Colombia.

La situación económica y política actual de Colombia desempeña un papel significativo en el contexto de nuestro proyecto. A pesar de su histórico conflicto interno, el país ha conseguido establecer un entorno macroeconómico relativamente sólido gracias a efectivas políticas económicas y regulación del mercado. Esto reviste una importancia fundamental, dado que un entorno macroeconómico estable proporciona una base sólida para el desarrollo de cualquier proyecto o iniciativa. (Foro Económico Mundial de 2023d)

De acuerdo al informe del Foro Económico Mundial, (2023d) el crecimiento económico en Colombia, que se aproxima al 2.5% anual, ofrece perspectivas alentadoras, ya que indica una economía en crecimiento que podría brindar oportunidades para el presente proyecto. El incremento en el desarrollo de la infraestructura también refleja una mayor inversión en el país, lo cual resulta alentador para cualquier iniciativa que dependa de la infraestructura o conectividad.

Sin embargo, no se puede pasar por alto los desafíos que aún enfrenta Colombia, como la desigualdad, la pobreza y la seguridad. La reducción de la desigualdad es un objetivo de relevancia tanto social como económica, ya que una sociedad más igualitaria tiende a tener un acceso más amplio a recursos y oportunidades. Además, la atención en cuestiones de seguridad y la preservación de la paz en el país son fundamentales para cualquier proyecto a largo plazo. La estabilidad y seguridad son factores críticos para el éxito de cualquier iniciativa, y es crucial

mantener una vigilancia constante sobre la evolución de estos asuntos en Colombia. (Foro Económico Mundial, 2023d).

De acuerdo al informe presentado por Villar, (2018) en Colombia, las fundaciones canalizan sus recursos hacia diversas áreas temáticas y poblaciones. Predominantemente, la educación en sus distintos niveles es el principal foco de inversión, con un énfasis en la educación primaria, secundaria y postsecundaria. Le siguen en importancia el apoyo al emprendimiento y las empresas sociales, así como la atención a la primera infancia, el desarrollo económico, hábitat y vivienda, y el desarrollo comunitario y de base. Sin embargo, es notable la falta de apoyo en áreas críticas como el fortalecimiento institucional, el alivio y superación de la pobreza, la resolución de conflictos y paz, derechos humanos y seguridad pública.

En cuanto a las poblaciones a las que se dirigen, se prioriza más por criterios de edad que por criterios sociales. Las poblaciones adolescentes y jóvenes son las más atendidas, seguidas de niños en edad primaria, jóvenes adultos y niños en edad preescolar. Llama la atención que se establezcan prioridades por edades en lugar de por características especiales de la población relacionadas con la exclusión y la desigualdad. Las fundaciones empresariales tienden a enfocarse más en poblaciones por edad, mientras que las independientes y familiares tienen un mayor enfoque en poblaciones con características sociales definidas. (Villar, 2018)

Tendencias del sector Artístico y Cultural

De acuerdo con el Foro Económico Mundial, (2023c) la educación artística desempeña un papel crucial en el desarrollo de habilidades y valores esenciales en los estudiantes. La participación en actividades artísticas no solo fomenta la creatividad, sino que también promueve la resolución de problemas, la flexibilidad y la cooperación. Además, numerosos estudios han

demostrado que la educación artística puede reducir la exclusión social y fortalecer las comunidades. Los estudiantes que participan en actividades artísticas suelen ser más propensos a ser voluntarios y a votar como adultos jóvenes. Sin embargo, muchos de los beneficios de la educación artística no son fáciles de medir a través de datos cuantitativos.

A pesar de su importancia, el financiamiento para la educación artística ha disminuido en los últimos años, y a menudo se considera un complemento en lugar de una parte integral del plan de estudios. Con el propósito de abordar esta cuestión, el movimiento STEM que es un enfoque de enseñanza que combina (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), y ha evolucionado hacia lo que ahora se conoce como STEAM, al integrar el arte a estas disciplinas. Esta ampliación busca ir más allá de los campos tradicionales, reconociendo la importancia crucial del arte y el diseño en la promoción de la innovación- Al fusionar estas disciplinas aparentemente dispares, STEAM no sólo busca enriquecer la educación en estas áreas, sino también fomentar un enfoque más holístico y creativo hacia la resolución de problemas y la generación de ideas pioneras. Es por esto que los líderes empresariales también valoran cada vez más las habilidades "blandas" como la creatividad, ya que se consideran esenciales para abordar desafíos futuros y carreras que aún no existen. En un mundo en constante cambio, fomentar el pensamiento creativo en los estudiantes se ha convertido en una prioridad para prepararlos para el futuro y empoderarlos para enfrentar desafíos desconocidos. (Foro Económico Mundial, 2023c).

Por otra parte, y de acuerdo a los Indicadores UNESCO, (2011) sobre Cultura para el Desarrollo (IUCD) demuestran cómo la cultura desempeña un papel fundamental en el desarrollo sostenible, evaluando la relación multidimensional entre cultura y desarrollo a través de 22 indicadores clave que abordan siete dimensiones esenciales. En el caso de Colombia, se han

destacados resultados importantes: la cultura contribuye significativamente al Producto Interno Bruto (3.41%), generando empleo en el sector cultural (2.1% de la población ocupada), y existe una demanda notable de bienes y servicios culturales (2.75% del gasto de los hogares). Estos indicadores resaltan el impacto positivo de la cultura en la economía y el bienestar, pero también revelan desafíos en la equidad en el acceso a la cultura. Las estadísticas culturales en Colombia, incluyendo la reciente creación de la Cuenta Satélite de la Cultura, están ayudando a informar y fortalecer las políticas culturales, lo que demuestra la importancia de considerar la cultura en estrategias de desarrollo.

Organizaciones dedicadas a servicios similares.

La Fundación Mi Sangre, fundada en el 2006 por el cantante Juanes, y el Banco Mundial, colaboran desde hace un año en la promoción de una cultura de paz en zonas afectadas por la violencia en Colombia. A través de la música y el arte, la fundación implementa diversas metodologías para fomentar la paz entre los jóvenes. El Banco Mundial asesora y apoya a la fundación en la mejora de sus enfoques, como el programa "Pazalobien", que tiene como objetivo transformar a los jóvenes en constructores de paz y alejarlos de la violencia. La alianza busca crear guías y métodos para que estas iniciativas puedan replicarse en otros lugares de Colombia y el mundo. Además, buscan redefinir la educación para incluir aspectos emocionales, estéticos y éticos. La alianza se ha renovado por un año y medio más para seguir trabajando en favor de la paz y el bienestar de los jóvenes. (Banco Mundial, 2023)

La Fundación Cultural ARCA, conocida por su extensa trayectoria desde 2006, se ha erigido como una entidad dedicada a la promoción y gestión cultural en diversas disciplinas

artísticas. Su compromiso se manifiesta a través de proyectos que abarcan desde la enseñanza artística no formal hasta la difusión de artistas locales e internacionales. ARCA ha establecido alianzas con entidades gubernamentales a nivel local y nacional, colaborando en la realización de experiencias culturales que impactan positivamente tanto en Colombia como en el extranjero. Su misión es impulsar el desarrollo y promoción de artistas, mientras que su visión apunta a convertirse en un referente en la industria creativa colombiana, enfocada en la inclusión de tecnologías aplicadas al arte y en beneficio de diversas comunidades. Con un portafolio diverso y un compromiso sólido, ARCA es un actor destacado en el panorama cultural. (Fundación Cultural ARCA, s.f.)

Fundación Cinco Sentidos

La Fundación Cinco Sentidos es una organización sin ánimo de lucro que ha desempeñado un papel excepcional en la región de Ocaña y el Catatumbo colombiano durante una década. Fundada en el año 2011, con la visión de mejorar la calidad de vida de niños y niñas a través de las artes, la Fundación ha demostrado ser un faro de esperanza y transformación en una zona marcada por conflictos armados. Su labor se ha destacado por su impacto significativo en la comunidad, su enfoque en el bienestar infantil y su capacidad para forjar alianzas estratégicas. (Fundación 5 Sentidos, s. f.)

Durante estos diez años, la Fundación ha logrado ejecutar 26 proyectos que han beneficiado a un impresionante número de 39,423 personas en siete municipios. Este impacto va más allá de las cifras, ya que se refleja en las vidas de niños y niñas que han experimentado una mejora tangible en su calidad de vida gracias a la música, el arte y la cultura. La iniciativa "Sinfonía en Paz Mayor" es un ejemplo sobresaliente de cómo la Fundación utiliza la música

como una herramienta para promover la reconciliación, la convivencia y la resolución de conflictos. La colaboración con ASODESING y el respaldo del Ministerio de Cultura son testimonios de la importancia y relevancia de su trabajo. (Fundación 5 Sentidos, s. f.)

Sin embargo, la Fundación Cinco Sentidos no se limita únicamente a la música y las artes. Su compromiso con las poblaciones vulnerables y las víctimas del conflicto armado es evidente en su enfoque integral. Más allá de las notas musicales, la Fundación ofrece a la comunidad la oportunidad de explorar diferentes perspectivas que fortalecen el tejido social de la región.

No obstante, a pesar de su impacto positivo y su dedicación incansable, la Fundación Cinco Sentidos se encuentra inmersa en una serie de desafíos que plantean dificultades significativas para la ejecución de su valiosa labor en Ocaña y la región circundante. Uno de los retos más apremiantes radica en la restricción de recursos financieros. La Fundación depende en gran medida de donaciones y financiamiento externo, lo que crea una situación de incertidumbre en lo que respecta a la continuidad y la estabilidad financiera a largo plazo. Esta dependencia de fuentes externas socava la capacidad de la Fundación para emprender una planificación estratégica que se extienda en el tiempo y garantizar la sostenibilidad de sus programas.

Esta limitación de recursos adecuados no solo obstaculiza la expansión de sus proyectos y la contratación de personal altamente calificado, sino que también impide la realización efectiva de programas que requieren una inversión constante y a largo plazo para generar un impacto sostenible en la comunidad.

Un segundo desafío crucial se relaciona con la planificación estratégica de la Fundación. Como se mencionaba anteriormente, la incertidumbre financiera complica su capacidad para trazar una dirección clara y establecer objetivos a largo plazo. La planificación estratégica resulta

esencial para maximizar el impacto de la Fundación y asegurarse de que sus esfuerzos estén perfectamente alineados con los objetivos de largo alcance.

Áreas de Trabajo. La Fundación Cinco Sentidos opera en diversas áreas de trabajo con el objetivo de abordar una amplia gama de necesidades y desafíos en la región de Ocaña y sus alrededores. A continuación, se describen estas áreas de trabajo:

Cultura y Turismo. La Fundación se compromete a promover la cultura y el turismo en la región. A través de programas y actividades relacionadas con la cultura, buscan enriquecer la vida de los habitantes locales y atraer a visitantes. Esto puede incluir eventos culturales, promoción de artistas locales y la preservación del patrimonio cultural.

Medio Ambiente. La Fundación está dedicada a la preservación y protección del medio ambiente en su región. Esto puede involucrar la realización de proyectos de conservación, educación ambiental y actividades que fomenten prácticas sostenibles.

Desarrollo Agropecuario. La Fundación participa en iniciativas de desarrollo agropecuario para mejorar la seguridad alimentaria y las oportunidades económicas en la región. Esto podría incluir la capacitación de agricultores, la promoción de técnicas agrícolas sostenibles y la diversificación de la producción agropecuaria.

Programas Sociales. La Fundación se dedica a abordar temas sociales críticos en la comunidad. Esto podría implicar la implementación de programas relacionados con la educación, la salud, el bienestar de la infancia y otros aspectos importantes para el desarrollo social.

Capacitación. La Fundación busca empoderar a la comunidad a través de programas de capacitación. Esto puede abarcar una amplia gama de áreas, desde habilidades laborales y emprendimiento hasta educación artística y cultural.

Estas áreas de trabajo reflejan la visión integral de la Fundación Cinco Sentidos y su compromiso con la mejora de la calidad de vida de los residentes locales. A través de estas iniciativas, la Fundación busca abordar los desafíos existentes y contribuir al crecimiento y desarrollo sostenible de la región de Ocaña y sus alrededores.

Marco Normativo

De acuerdo a Moreno, (2023) en su artículo publicado en el Diario *La República*, las entidades sin ánimo de lucro, está entrelazado con el sistema legal basado en el derecho romano. Estas entidades se dividen esencialmente en corporaciones, cuyo objetivo es el bienestar de sus miembros, y fundaciones, que consisten en patrimonios autónomos con propósitos loables. Ambas pueden ser utilizadas para actividades recreativas, administración de propiedades compartidas, pero también han sido empleadas para evadir impuestos en actividades lucrativas. El autor señala que en Colombia se establecieron regulaciones en 2017 para restringir la exoneración de impuestos a las fundaciones, imponiendo requisitos más estrictos para obtener la calificación de idoneidad. Sin embargo, sugiere que se podrían utilizar soluciones más simples y tecnológicas para evaluar con precisión los ingresos y gastos de las personas involucradas.

Estudio Prospectivo

En el marco de la implementación del Balance ScoreCard (BSC) como herramienta estratégica, se ha llevado a cabo la construcción de una matriz que va más allá de la simple identificación de variables. Esta matriz, centrada en la perspectiva del BSC, se ha enriquecido con la incorporación de factores de cambio, también denominados "cables", que representan las fuerzas impulsoras que requieren una atención estratégica para el logro de objetivos a largo plazo.

A través de esta matriz, se busca visualizar y comprender la interrelación dinámica entre las variables clave y los factores de cambio, proporcionando así una base sólida para el diseño de objetivos estratégicos que se alineen con las metas organizacionales. A continuación, se presenta la Matriz del BSC con la Identificación de Variables Clave o Factores de Cambio, destacando la sinergia entre la gestión estratégica y la capacidad de adaptación frente a las dinámicas del entorno.

Tabla 1.

Matriz del BSC con la Identificación de variables clave o factores de cambio.

Perspectivas del Balance ScoreCard BSC	Factores de Cambio	Variables o situaciones que exigen generar objetivos de mejora	Nombre corto	Descripción
Perspectiva financiera	1	Nivel de ingresos generados durante el último año	Ing Anual	Es el nivel de fondos generados por la Fundación cada año.
	2	Revisar los gastos operativos generados por proyecto	Gast Proy	Evaluación de los costos operativos asociados con proyectos específicos.
	3	Sostenibilidad financiera de la fundación	Sostenibil	Es la capacidad de la Fundación para mantenerse financieramente a lo largo del tiempo.

	4	Gestión de subvenciones	Gest Subve	Eficiencia en la obtención y gestión de subvenciones externas.
	5	Alianzas para la generación de ingresos	Alianz Ing	Son colaboraciones estratégicas para generar ingresos adicionales.
	6	Rentabilidad de los proyectos	Rentab Pro	Evaluación de la eficacia financiera de los proyectos ejecutados.
Perspectiva del Beneficiarios	1	Nivel de satisfacción de beneficiarios	Satisf Ben	Es la percepción de los beneficiarios sobre la efectividad de los programas.
	2	Alcance de los proyectos	Alcanc Pro	Es la extensión geográfica y demográfica de los proyectos ejecutados
	3	Identificación de barreras de acceso a los proyectos de la fundación	Barrera Ac	Factores que dificultan el acceso de la comunidad a los proyectos de la Fundación.
	4	Relaciones a largo plazo con los beneficiarios	Rel Larg P	La duración y calidad de las relaciones con los beneficiarios.
	5	Impacto en la calidad de vida de los beneficiarios	Impact C V	Medida del cambio positivo percibido en la calidad de vida de los beneficiarios.
	6	Reconocimiento a nivel nacional de la fundación	Recono Nal	El grado en que la Fundación es reconocida a nivel nacional por sus contribuciones.
Perspectiva interna u operaciones	1	Estandarización de los procesos	Estand Pro	Grado de uniformidad y eficiencia en la ejecución de actividades.
	2	Plan de capacitación del personal	Cap Person	Niveles de formación y desarrollo del equipo de la Fundación.

	3	Asignación de recursos para la ejecución de proyectos	Asig Recur	Proceso mediante el cual la organización distribuye y gestiona sus recursos internos, como el personal, el tiempo y materiales, entre otros, para llevar a cabo los proyectos de manera eficiente.
	4	Calidad de los servicios	Cal Servic	Nivel de excelencia en la entrega de servicios.
	5	Gestión de la información y la tecnología	Gestión IT	Efectividad en la gestión de información y tecnología.
	6	Colaboración entre grupos de trabajo	Colab Grup	Nivel de colaboración entre diferentes equipos de trabajo.
Perspectiva de innovación y aprendizaje	1	Cultura de aprendizaje	Cult Apren	La promoción y apoyo a la continua adquisición de conocimientos.
	2	Estrategias para fortalecer capacidades de innovación	Estrat Inn	La eficacia de las estrategias para fomentar la innovación.
	3	Identificación de las mejores prácticas	Mejor Prac	Identificación y aplicación de prácticas óptimas.
	4	Sistemas de seguimiento y evaluación	Sist Segui	Efectividad en la recopilación y análisis de datos para el seguimiento.
	5	Alianzas estratégicas para la innovación	Alianz Inn	Colaboraciones que impulsan la innovación.
	6	Plan de desarrollo profesional	Desar Prof	Iniciativas para mejorar las habilidades y competencias del personal.

Fuente. Autores del proyecto.

Después de haber identificado y analizado las variables clave mediante la construcción de la Matriz del Balance ScoreCard (BSC) enriquecida con Factores de Cambio, el siguiente paso consistió en aplicar el método MIC MAC. Este método permite profundizar en la comprensión de las interrelaciones dinámicas entre las variables y Factores de Cambio, arrojando luz sobre las influencias y dependencias que configuran la complejidad del sistema estratégico, como lo explica Godet, (1997) en su libro “La Prospectiva Estratégica Para Empresas y Territorios”.

A continuación, se presenta detalladamente la Matriz de Influencias Directas, en adelante MID, para proporcionar una visión clara y profunda de cómo cada variable impacta y es impactada por otras dentro del contexto estratégico. Este análisis contribuye significativamente al desarrollo de escenarios futuros y a la toma de decisiones estratégicas que impulsarán el logro de los objetivos a largo plazo de la Fundación Cinco Sentidos.

Tabla 2.
Matriz de Influencias Directas (MID).

	1 : Ing Anual	2 : Gast Proy	3 : Sostenibil	4 : Gest Subve	5 : Alianz Ing	6 : Rentab Pro	7 : Satisf Ben	8 : Alcanc Pro	9 : Barrera Ac	10 : Rel Larg P	11 : Impact C V	12 : Recono Nal	13 : Estand Pro	14 : Cap Person	15 : Asig Recur	16 : Cal Servic	17 : Gestión IT	18 : Colab Grup	19 : Cult Apren	20 : Estrat Inn	21 : Mejor Prac	22 : Sist Segui	23 : Alianz Inn	24 : Desar Prof
1 : Ing Anual	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3
2 : Gast Proy	3	0	3	3	3	1	2	3	1	1	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2
3 : Sostenibil	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4 : Gest Subve	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3
5 : Alianz Ing	3	3	3	3	0	2	3	3	1	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
6 : Rentab Pro	3	3	3	3	3	0	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2
7 : Satisf Ben	3	2	3	3	3	1	0	3	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3
8 : Alcanc Pro	3	3	3	3	3	1	3	0	3	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2
9 : Barrera Ac	3	1	3	1	1	1	3	3	0	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
10 : Rel Larg P	3	1	3	3	3	3	3	3	3	0	3	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	1
11 : Impact C V	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	0	2	1	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	2
12 : Recono Nal	3	2	3	3	3	2	2	3	1	2	2	0	1	1	3	2	2	1	1	1	2	1	2	2
13 : Estand Pro	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2
14 : Cap Person	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	0	3	3	3	1	3	2	3	1	1	3
15 : Asig Recur	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	0	2	3	1	1	2	2	2	2	3
16 : Cal Servic	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	2	3	3	0	2	3	1	2	3	3	2	3
17 : Gestión IT	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	2	0	1	2	3	3	3	3	3	2
18 : Colab Grup	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	2	1	2	1	3	1	0	3	2	3	2	1	3	3
19 : Cult Apren	1	2	3	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	3	1	2	1	3	0	3	3	2	1	3
20 : Estrat Inn	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0	3	3	3	3
21 : Mejor Prac	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3
22 : Sist Segui	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	0	3	3
23 : Alianz Inn	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	0	2
24 : Desar Prof	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3	2	1	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC.

La MID que se muestra en la Tabla 2, ofrece una evaluación detallada de las relaciones entre las variables identificadas. Cada relación se ponderó cuidadosamente, asignando evaluación que refleja el grado de influencia de una variable sobre otra.

Las calificaciones asignadas dentro de la matriz están diseñadas para representar este nivel de influencia, donde:

0 (cero) indica que una variable no tiene influencia sobre otra,

1 denota una influencia baja, sugiriendo una relación mínima o marginal entre las variables,

2 refleja una influencia moderada, indicando una relación más sustancial y significativa, mientras

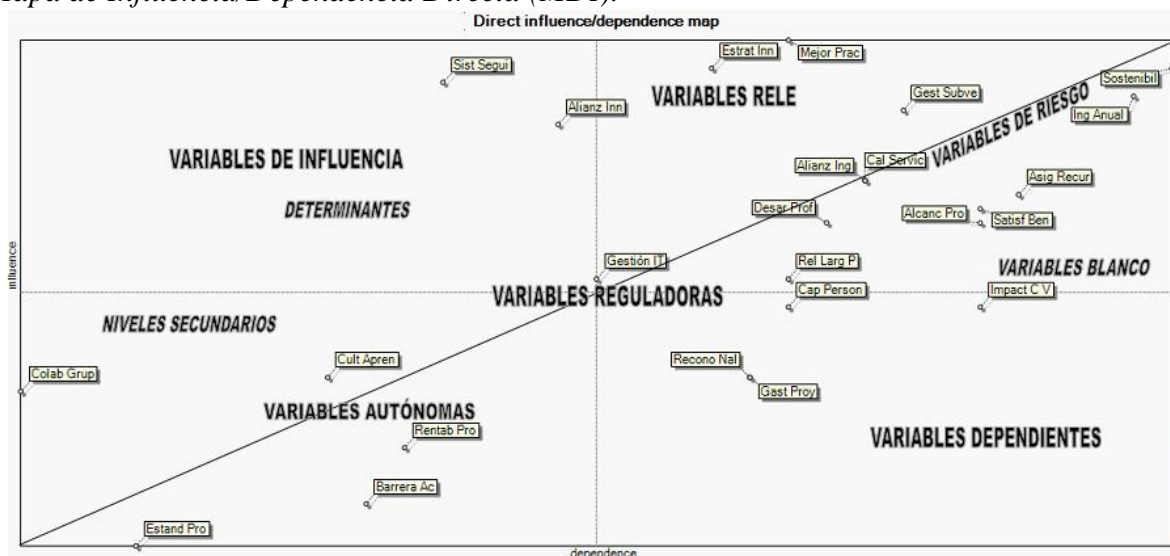
que 3 indica una influencia fuerte, señalando una conexión robusta y notable entre las variables

en el marco de las actividades y objetivos de la Fundación Cinco Sentidos.

Análisis De Los Resultados A Partir Del MIC MAC

A continuación, se presenta el plano de Influencias Directas, producto de la evaluación anterior:

Figura 1.
Mapa de Influencia/Dependencia Directa (MDI).



Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC. Adaptado del Método MIC MAC de la Lipsor de Francia.

Estabilidad A Partir De La MID.

Tras la aplicación del método MIC MAC, se genera una matriz que refleja las interacciones y dependencias entre las variables estratégicas identificadas, en esta matriz, cada celda representa el grado de influencia que una variable tiene sobre otra, asignándole un valor, como se explicó anteriormente. Al analizar las variables horizontales respecto a las verticales, se destaca la siguiente información relevante:

Desde una perspectiva financiera, la variable Rentabilidad de los proyectos (Rentab Pro) exhibe una influencia como una dependencia baja, debido a la naturaleza inherente de una organización sin ánimo de lucro, en este contexto, los proyectos se centran más en lograr un

impacto social que en generar beneficios económicos, lo que indica que esta variable, no suele ser un criterio determinante de éxito ni un indicador relevante para evaluar el rendimiento de los proyectos en este contexto particular.

Por otra parte, el Nivel de ingresos generados durante el último año (Ing Anual) desempeña un papel crucial en la sostenibilidad financiera de la fundación (Sostenibil). Estos ingresos, provenientes de diversas fuentes como donaciones, subvenciones, patrocinios u otros programas de financiamiento, son vitales para respaldar las operaciones y programas de la fundación. Un aumento en los ingresos anuales proporciona estabilidad financiera y la capacidad de desarrollar y mantener las actividades y proyectos de la fundación a largo plazo. Por lo tanto, esta variable (Ing Anual) se considera un indicador fundamental para evaluar la salud financiera y la capacidad de la fundación para cumplir su misión y objetivos a lo largo plazo.

En cuanto a la perspectiva centrada en los beneficiarios, es crucial destacar la importancia del Nivel de Satisfacción del Beneficiario (Satisf Ben) y el Impacto en la Calidad de Vida de los Beneficiarios (Impact CV). Estas variables son indicadores fundamentales del éxito de la fundación, ya que reflejan su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de quienes son atendidos por sus programas y servicios. Además, el impacto positivo y significativo en la calidad de vida de los beneficiarios es el objetivo principal de las acciones de la fundación, lo que resalta aún más la relevancia de estas variables en la evaluación de su desempeño y efectividad.

En cuanto a los aspectos internos de la fundación, la estandarización de procesos (Estand Pro) y la calidad de los servicios (Cal Servic) son elementos fundamentales que garantizan la eficiencia y la eficacia de sus operaciones. La estandarización de procesos asegura la coherencia

y la uniformidad en la entrega de servicios, lo que a su vez contribuye a mantener altos estándares de calidad y satisfacción del beneficiario. La calidad de los servicios, por su parte, no solo influye en la percepción de valor por parte de los beneficiarios, sino que también afecta la reputación y la credibilidad de la fundación ante su comunidad y otros actores involucrados.

Por último, la capacidad de la fundación para innovar y aprender se ve impulsada por variables como la Cultura de Aprendizaje (Cult Apren) y las Alianzas Estratégicas para la Innovación (Alianz Inn). Una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y la adaptabilidad es esencial para estimular la creatividad y la capacidad de innovación dentro de la fundación. Del mismo modo, las alianzas estratégicas facilitan el acceso a recursos y conocimientos externos, promoviendo la colaboración y el intercambio de ideas para abordar desafíos complejos de manera más efectiva y sostenible. No obstante, estas variables juegan un papel crucial en el fortalecimiento de la capacidad de la fundación para enfrentar los cambios y las demandas del entorno en constante evolución.

Estos hallazgos proporcionan información clave para el diseño de estrategias y la toma de decisiones, destacando las relaciones más relevantes y las áreas que requieren especial atención.

Tabla 3.
Estabilidad a partir de la MID.

Iteración	Influencia	Dependencia
1	99%	100%
2	100%	100%
3	99%	100%
4	100%	100%
5	100%	100%

Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC.

Los resultados de las iteraciones del sistema MICMAC muestran un patrón interesante en las métricas de influencia y dependencia. En la primera iteración, se observa que el sistema

experimentó un nivel de influencia del 99%, lo que indica un alto grado de interacción y ajuste entre las variables. La dependencia alcanzó el 100%, sugiriendo que las variables están estrechamente vinculadas y afectan significativamente las unas a las otras.

En la segunda iteración, la influencia aumentó al 100%, lo que podría indicar una amplificación de los ajustes realizados en la iteración anterior. La dependencia se mantuvo en un 100%, resaltando la fuerte interrelación entre las variables.

En la tercera iteración, la influencia se mantuvo en un 99%, lo que indica que las variables continúan interactuando en gran medida entre sí. Sin embargo, la dependencia permaneció en un 100%, lo que sugiere que las variables siguen estrechamente vinculadas y afectándose mutuamente.

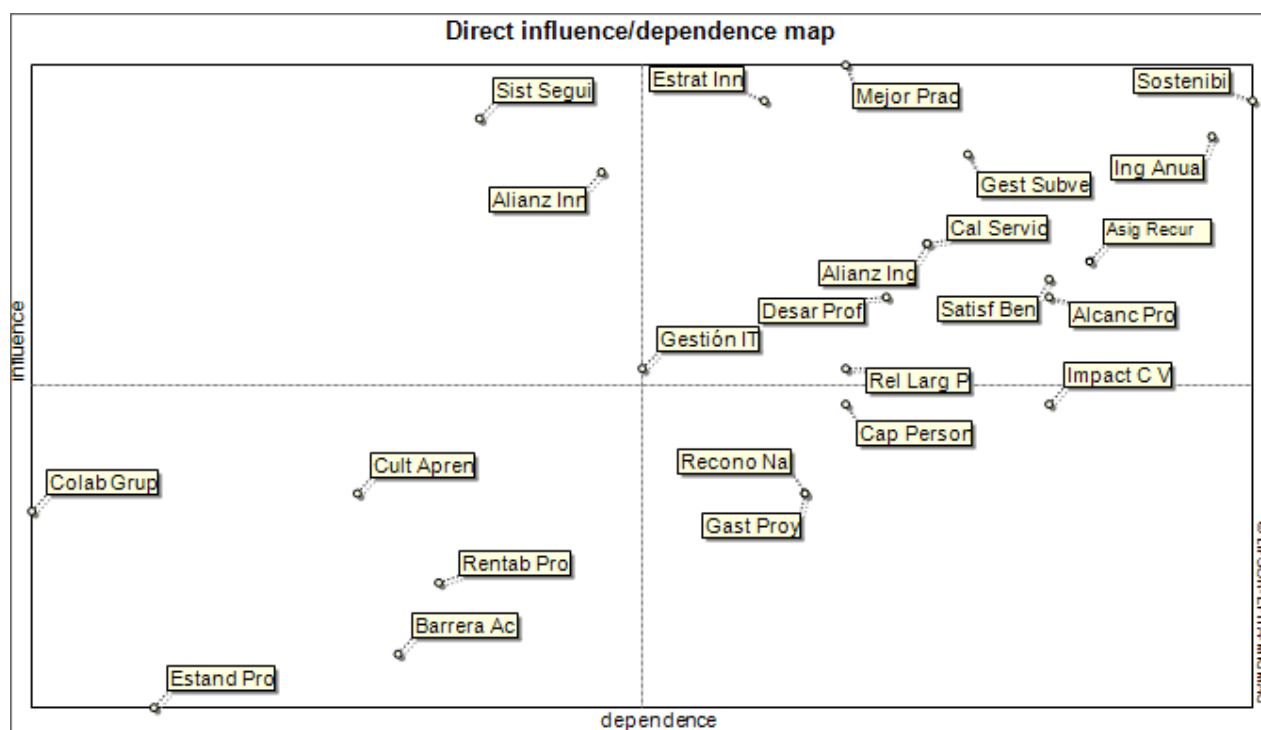
A partir de la cuarta iteración, tanto la influencia como la dependencia se mantuvieron constantes en un 100%, lo que indica que el sistema ha alcanzado un equilibrio relativo y que los ajustes sucesivos tienen impacto limitado en la configuración general de la matriz.

Plano de influencias dependientes (PID).

Según Garza y Cortez, (2011) El plano de Influencia y Dependencia permite una lectura completa del sistema según resulten ser las variables motrices o dependientes. Es decir, para cualquier variable su valor estratégico estaría determinado por la suma de su valor de motricidad y de su valor de dependencia. $En = mn + dn$. (Godet, 1997)

Figura 2.

Plano de influencias dependientes (PID).



Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC.

Observando la distribución de las variables estratégicas en los distintos cuadrantes de la matriz directa de influencias y dependencias, se pueden identificar patrones y relaciones clave que arrojan luz sobre la dinámica de la fundación. A continuación, se muestra un análisis detallado de cada uno de los cuadrantes:

Figura 3.

Cuadrante Uno: Variables de Influencia Determinantes.



Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC.

La variable Sistemas de Seguimiento y Evaluación (Sist Segui) desempeña un papel fundamental al influir en múltiples áreas del sistema. Su ubicación en este cuadrante sugiere que los cambios o mejoras en esta variable pueden tener un impacto positivo en otras áreas, especialmente aquellas que dependen de una evaluación y seguimiento sistemático. Del mismo modo, las Alianzas Estratégicas para la Innovación (Alianz Inn) son igualmente cruciales, dado que su capacidad para establecer colaboraciones estratégicas tiene el potencial de influir positivamente en diversas áreas, fomentando así la innovación y la colaboración.

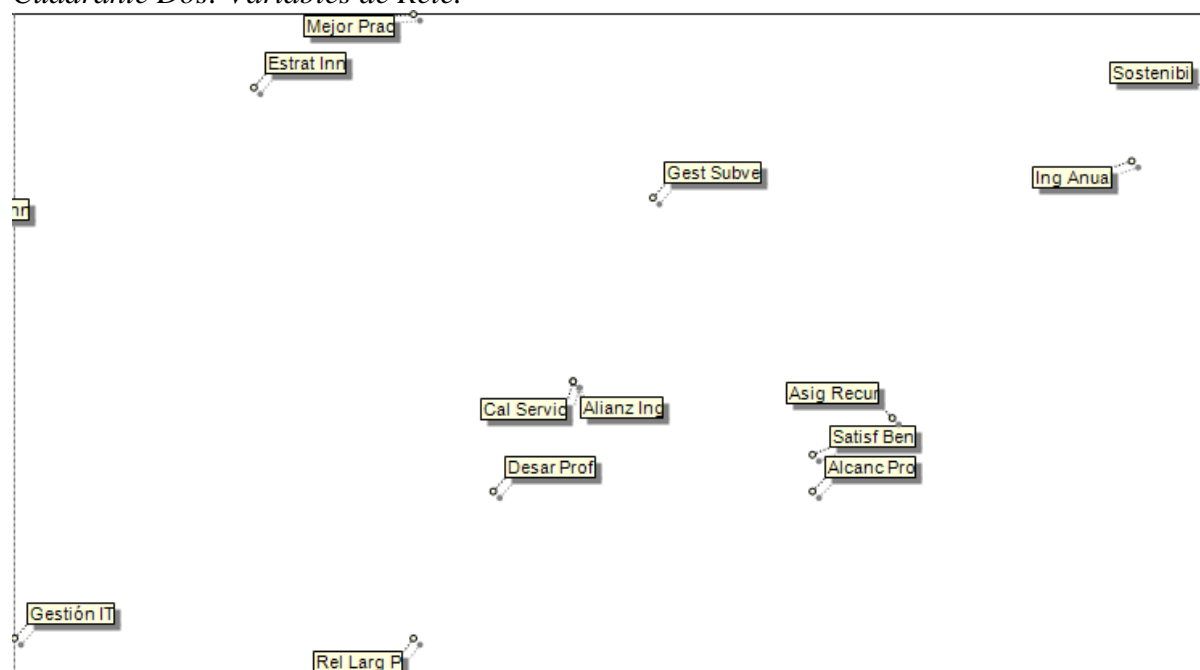
La destacada posición de estas variables en el cuadrante superior izquierdo del gráfico, subraya su importancia crítica en el funcionamiento general del sistema. En muchos casos, el éxito o fracaso del sistema está estrechamente ligado a la manera en que estas variables clave evolucionan y son administradas.

Estas variables influyentes son esenciales porque tienen el potencial de ejercer un impacto significativo en el sistema, actuando como impulsores o frenos del mismo. En otras

palabras, pueden propulsar el sistema hacia adelante o detener su progreso, dependiendo de cómo sean gestionadas y controladas.

Es esencial considerar que algunas de estas variables determinantes pueden verse influenciadas por factores externos o del entorno que están fuera del control directo del sistema. Según lo explicado por Arcade, J., et al., (2004), aunque estos factores externos pueden tener una fuerte influencia en el sistema, no pueden ser directamente manipulados por él. En este sentido, actúan como un factor de inercia, ejerciendo influencia en el sistema, pero sin ser controlables directamente por él.

Figura 4.
Cuadrante Dos: Variables de Relé.



Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC.

En el cuadrante superior derecho del plano, se encuentran las variables clave o variables reto del sistema. Estas variables son altamente motrices y muy dependientes, lo que las convierte en elementos de extraordinaria importancia e integralidad para el funcionamiento del sistema

como lo mencionan Arcade, J. et al., (2004). No obstante, al estar situadas en esta parte del plano, significa que cualquier acción sobre ellas tiene un impacto significativo en otras variables del sistema.

Por un lado, estas variables son muy influyentes, lo que significa que ejercen una gran influencia en el comportamiento y la evolución del sistema. Por otro lado, también son muy dependientes, lo que indica que están interconectadas con otras variables y su evolución está estrechamente ligada a la de estas.

Es importante destacar que las variables en este cuadrante son factores de inestabilidad, ya que cualquier acción sobre ellas puede tener consecuencias en cascada sobre otras variables del sistema, especialmente si se cumplen ciertas condiciones en otras variables influyentes. Estas acciones pueden generar efectos que se amplifican o detienen, lo que puede conducir a resultados inesperados o a un cambio significativo en la dinámica del sistema.

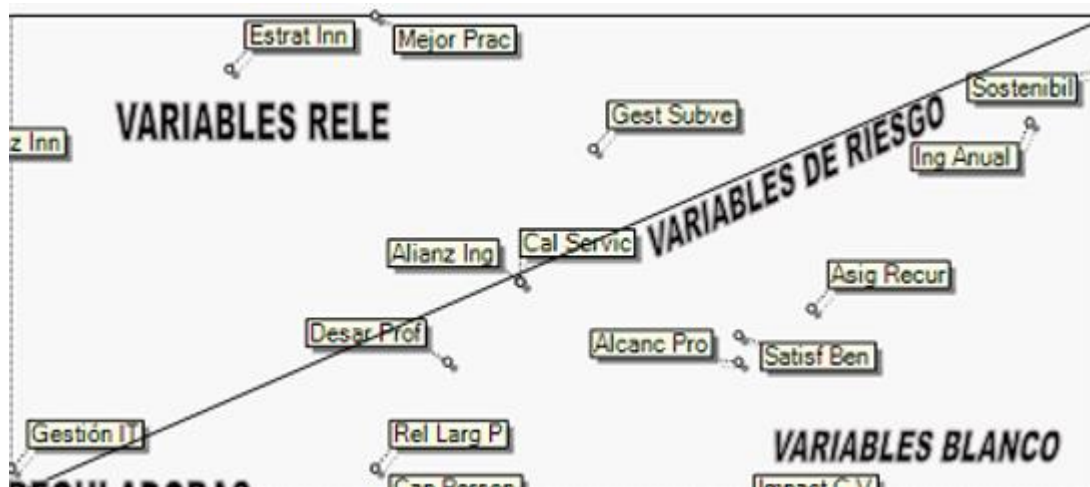
Dentro de este grupo de variables, es relevante hacer una distinción entre dos tipos:

Variables De Riesgo.

Se encuentran a lo largo de la diagonal del cuadrante, estas variables son particularmente inestables y pueden ser puntos críticos de ruptura para el sistema. Dado su carácter inestable, las acciones sobre estas variables pueden despertar reacciones significativas por parte de actores importantes en el sistema. Entre las variables de riesgo se incluyen la Gestión de subvenciones (Gest Subve), la Calidad de los servicios (Cal Servic), las Alianzas para la generación de ingresos (Alianz Ing) y la Gestión de la información y la tecnología (Gestión IT), como se evidencian en la Figura 5.

Figura 5.

Identificación de las variables en el cuadrante dos.



Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC. Adaptado del Método MIC MAC de la Lipsor de Francia.

Variables Blanco.

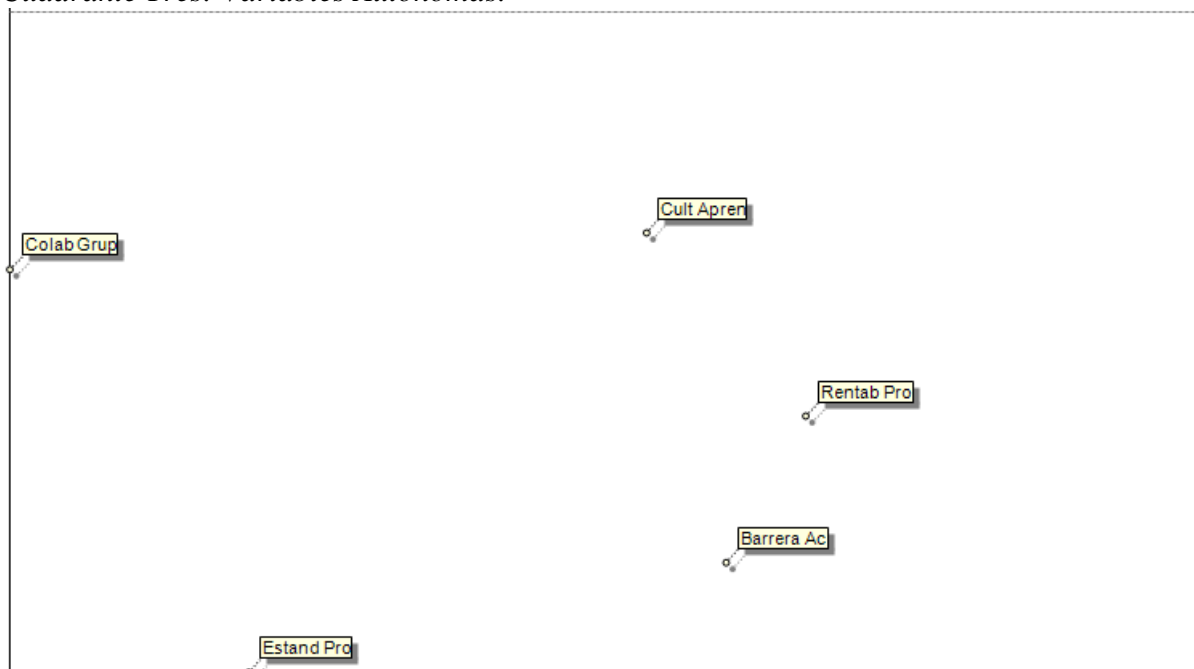
Se encuentran ubicadas por debajo de la diagonal en el cuadrante superior derecho, estas variables son más dependientes que influyentes, lo que significa que son más el resultado de la evolución del sistema que impulsores directos del mismo. Sin embargo, es posible influir deliberadamente en estas variables para que evolucionen de la manera deseada. Por lo tanto, representan posibles objetivos para el sistema en su totalidad y no consecuencias predeterminadas.

Entre las variables blanco se incluyen el Nivel de satisfacción del beneficiario (Satisf Ben), la Relaciones a largo plazo con los beneficiarios (Rel Larg P), la Sostenibilidad financiera de la fundación (Sostenibil), el Nivel de ingresos generados durante el último año (Ing Anual), el

Alcance de los proyectos (Alcanc Pro) y el Plan de desarrollo profesional (Desar Prof) véase en la figura 5.

Figura 6.

Cuadrante Tres: Variables Autónomas.

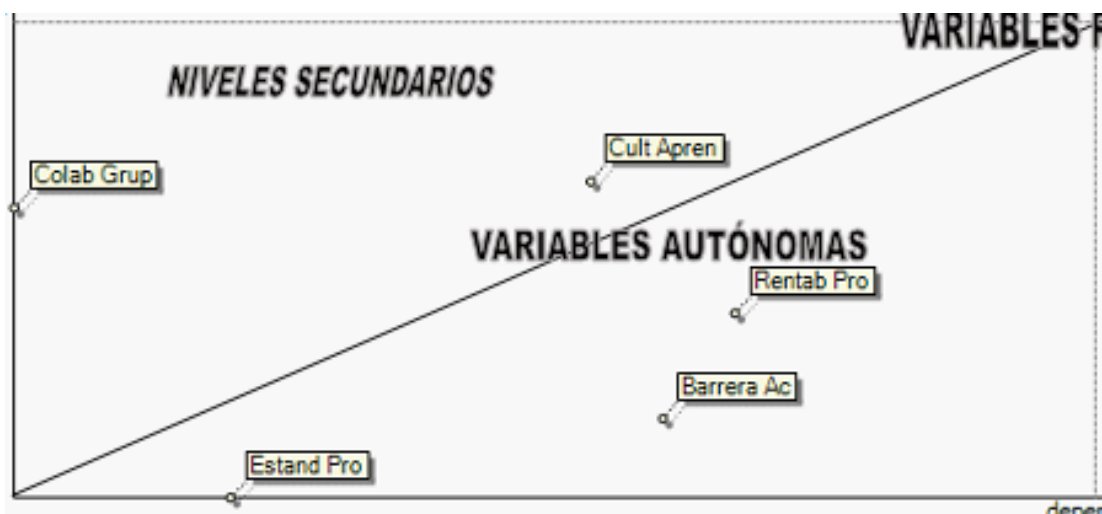


Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC.

Las variables autónomas o excluidas, se encuentran ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo del plano de motricidad y dependencia, presentan una dinámica particular dentro del sistema analizado. Según Arcade, J., et al. (2004), estas variables se caracterizan por tener un impacto limitado en el funcionamiento general del sistema, tanto en términos de influencia como de dependencia. Su posición en el cuadrante inferior izquierdo sugiere que su relevancia para el sistema es relativamente baja, lo que plantea interrogantes sobre su contribución al logro de los objetivos de la fundación.

Figura 7.

Identificación de las variables en el cuadrante tres.



Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC. Adaptado del Método MIC MAC de la Lipsor de Francia.

Variables Desconectadas Y Variables Secundarias.

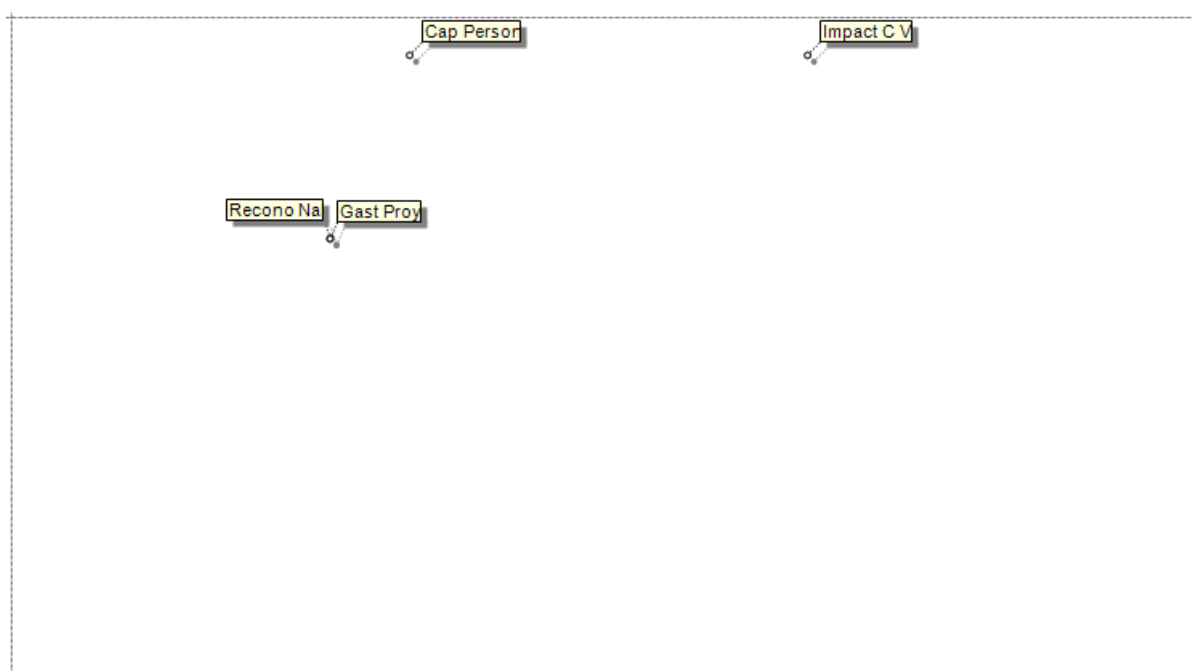
Dentro de este grupo de variables, es esencial distinguir entre dos subcategorías con características y roles diferenciados (ver Figura 7). Por un lado, se encuentran las **variables desconectadas**, las cuales, al ubicarse cerca del eje de las coordenadas, parecen estar desvinculadas de las dinámicas generales del sistema. Estas variables, como la Estandarización de los procesos (Estand Pro), la Identificación de barreras de acceso a los proyectos de la fundación (Barrera Ac), y la Rentabilidad de los proyectos (Rentab Pro), tienen una evolución que parece estar excluida de las interacciones globales del sistema, lo que limita su capacidad de influir en el mismo.

Por otro lado, están las **variables secundarias**, las cuales, aunque poseen cierto grado de autonomía, mantienen una mayor influencia dentro del sistema en comparación con las variables desconectadas. Ubicadas sobre la diagonal en el cuadrante inferior izquierdo, estas variables, como la Colaboración entre grupos de trabajo (Colab Grup) y la Cultura de Aprendizaje (Cult Apren) como se muestra en la Figura 7, pueden desempeñar roles secundarios o

complementarios en el funcionamiento y desarrollo de la fundación. Aunque su influencia directa puede ser limitada, su capacidad para servir como puntos de aplicación para posibles medidas adicionales las convierte en aspectos dignos de consideración en la gestión y toma de decisiones.

Figura 8.

Cuadrante Cuatro: Variables Dependientes.



Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC.

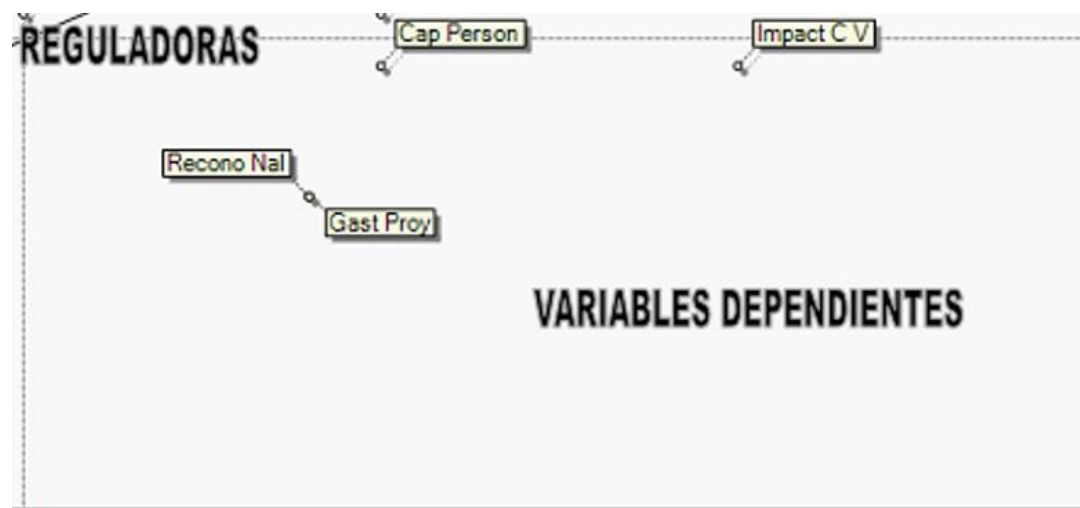
Variables Dependientes O Variables De Resultado.

Se encuentran ubicadas en el cuadrante inferior derecho del gráfico como se muestra en la Figura 8, según lo señalado por Arcade, J., et al. (2004) estas variables se caracterizan por ser al mismo tiempo un tanto influyentes y muy dependientes. Por lo tanto, son especialmente sensibles a la evolución de las variables influyentes y/o las variables relé. Funcionan como variables de salida del sistema, lo que significa que su comportamiento está estrechamente

vinculado a cambios en otras partes del sistema. Es decir, cualquier modificación o acción sobre estas variables tiene un impacto directo en el comportamiento y la evolución del sistema en su totalidad.

Figura 9.

Identificación de las variables en el cuadrante cuatro.



Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC. Adaptado del Método MIC MAC de la Lipsor de Francia.

De acuerdo a la figura 9, entre estas variables dependientes se encuentran:

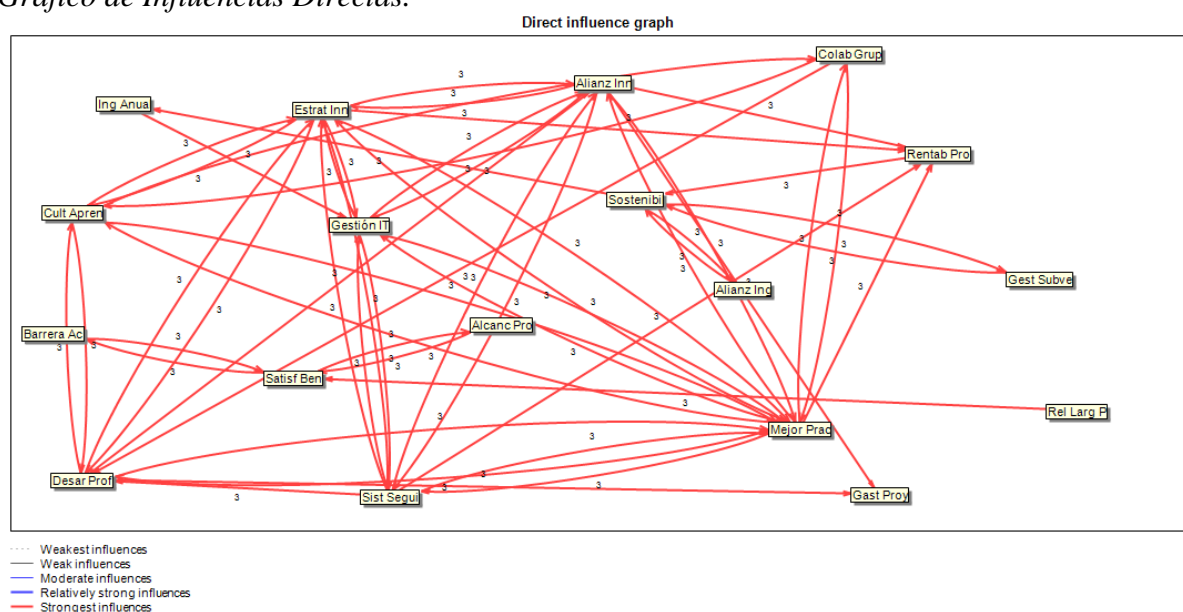
Impacto en la calidad de vida de los beneficiarios (Impact CV). Esta variable mide el efecto de los proyectos y actividades de la fundación en la calidad de vida de los beneficiarios. Es un indicador clave para evaluar el éxito y la efectividad de las intervenciones de la fundación en las comunidades atendidas.

Plan de capacitación del personal (Cap Person). Refleja las estrategias y programas diseñados para mejorar las habilidades y competencias del personal de la fundación. Un plan de capacitación efectivo puede aumentar la capacidad de la organización para cumplir su misión y alcanzar sus objetivos.

Revisar los gastos operativos generados por proyecto (Gast Proy). Esta variable examina los costos asociados con la ejecución de proyectos individuales. Un análisis detallado de los gastos operativos puede proporcionar información valiosa para mejorar la eficiencia y la asignación de recursos en futuros proyectos.

Reconocimiento a nivel nacional (Recono Na). Representa el reconocimiento y la reputación de la fundación a nivel nacional. Obtener reconocimiento a nivel nacional puede aumentar la visibilidad y el impacto de la fundación, así como fortalecer sus relaciones con otras organizaciones y actores clave en el ámbito nacional.

Figura 10.
Gráfico de Influencias Directas.



Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC.

La representación gráfica de las influencias directas (Figura 10) proporciona una visión detallada y dinámica de las relaciones intervariables identificadas en el estudio. Este gráfico es esencial para comprender las conexiones entre las distintas dimensiones estratégicas. Al explorar

las líneas y nodos de este mapa, se revelan las variables que ejercen una influencia más significativa sobre otras en el contexto de la Fundación Cinco Sentidos.

Las líneas que conectan las variables reflejan las interacciones directas, y la intensidad de estas conexiones se traduce en el nivel de influencia. De este modo, se puede identificar claramente cuáles son las variables que actúan como impulsores clave dentro del sistema estratégico, proporcionando una guía esencial para la formulación de estrategias futuras y la mejora continua de la organización.

En este caso, las variables que presentan mayor interacción directa son:

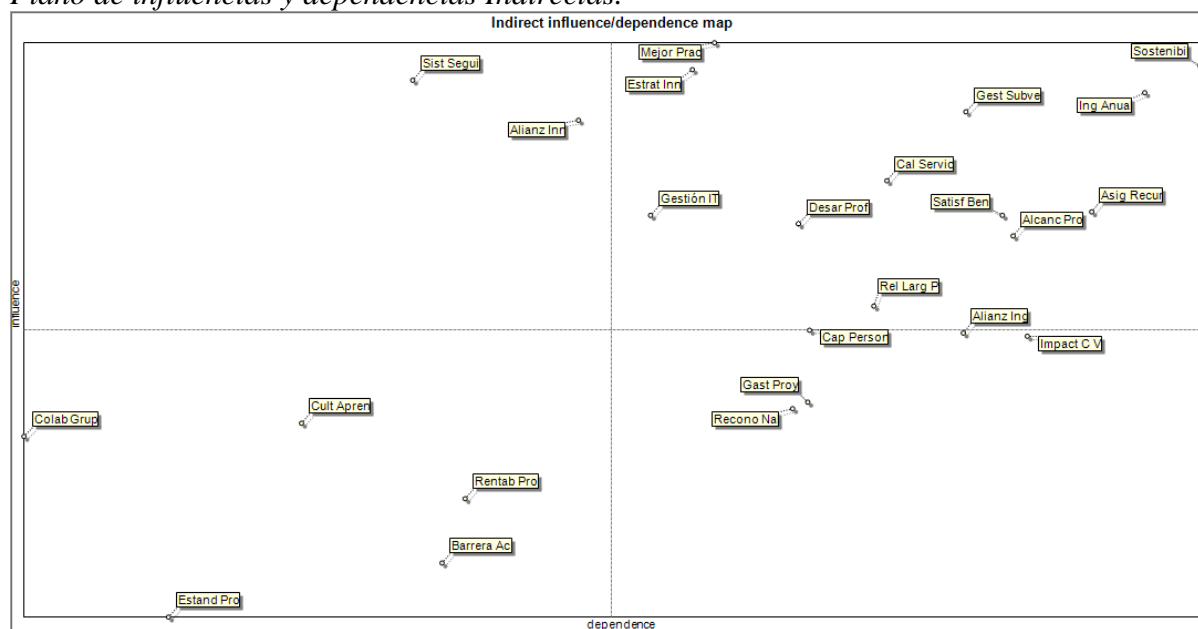
Mejores Prácticas (Mejor Prac). Esta variable representa los métodos, procesos o técnicas que han demostrado ser efectivos y eficientes en el logro de los objetivos de la Fundación Cinco Sentidos. Al identificar y aplicar las mejores prácticas, la fundación puede mejorar su desempeño y maximizar su impacto en la comunidad beneficiaria.

Estrategias de Innovación (Estrat Inn). Esta variable se refiere a los enfoques y planes diseñados para fomentar la innovación dentro de la fundación. La capacidad de la fundación para desarrollar e implementar estrategias innovadoras puede impulsar su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y ofrecer soluciones creativas a los desafíos.

Alianzas para la Innovación (Alianz Inn). Esta variable representa las asociaciones estratégicas establecidas para fomentar la innovación y el intercambio de conocimientos. Al colaborar con otras organizaciones, la fundación puede acceder a recursos adicionales, compartir mejores prácticas y desarrollar soluciones innovadoras de manera colaborativa.

Figura 11.

Plano de influencias y dependencias Indirectas.



Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC.

El análisis del plano de influencias y dependencias indirectas proporciona una sutil anticipación del comportamiento futuro de las variables a mediano plazo. Como se evidencia en la Figura 10, dentro del cuadrante de Entradas variables clave, se destacan: Sistemas de Seguimiento (Sist Segui) y Alianzas para la Innovación (Alianz Inn), posicionándose como elementos motrices y de poder que ejercen una influencia significativa en el desarrollo estratégico.

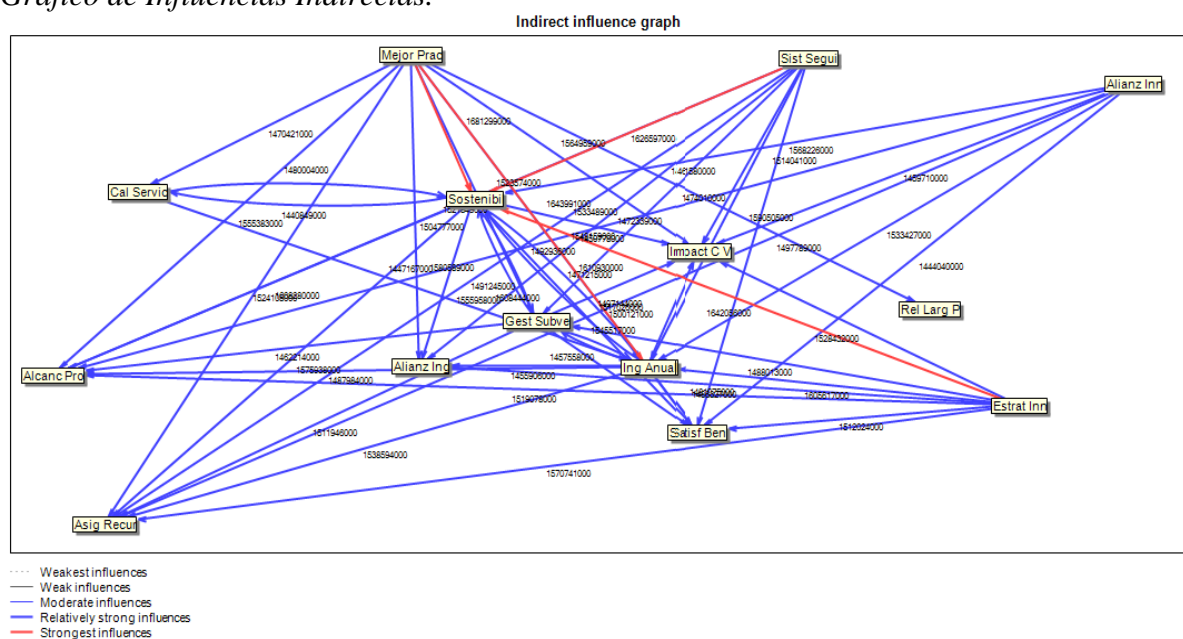
En el cuadrante de Riesgos, ubicado en la parte superior derecha, emergen variables estratégicas y más dependientes, entre las que se incluyen aspectos cruciales como la sostenibilidad (Sostenibil), la gestión de subvenciones (Gest Subve), los ingresos anuales (Ing Anual), la satisfacción de los beneficiarios (Satisf Ben), el alcance de los proyectos (Alcanc Pro), estrategias para la innovación (Estrat Inn), entre otras.

Por otro lado, el cuadrante de Excluidas, en la parte inferior izquierda, alberga variables independientes que no se ven directamente afectadas por otras, tales como Estandarización de

Procesos (Estand Pro), Cultura de Aprendizaje (Cult Apren) y Barreras de Acceso (Barrera Ac), entre otras.

Mientras tanto, las Variables de Salida, situadas en el cuadrante inferior derecho, como Impacto en la Calidad de Vida de los Beneficiarios (Impact CV), Revisar los gastos operativos generados por proyecto (Gast Proy), Reconocimiento a Nivel Nacional de la Fundación (Recono Nal) y la Capacitación del Personal (Cap Person), se presentan como aquellas dependientes y orientadas hacia resultados concretos.

Figura 12.
Gráfico de Influencias Indirectas.



Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC.

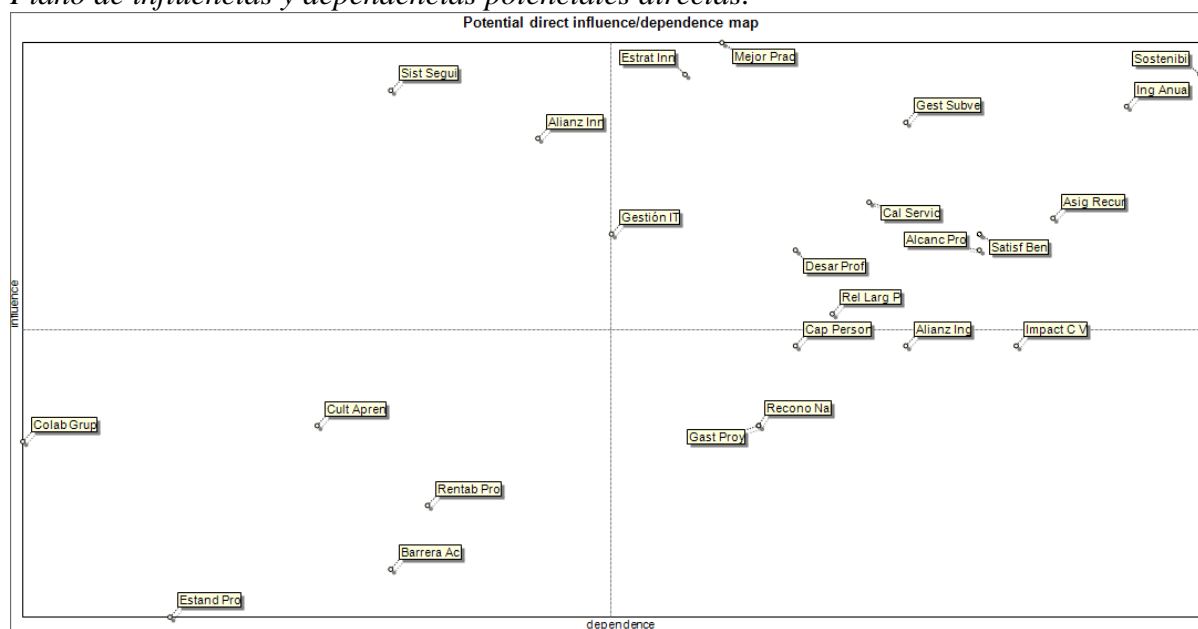
El análisis del gráfico de influencias indirectas revela que ciertas variables ejercen una influencia destacada en el desarrollo de la Fundación Cinco Sentidos. En un mediano plazo, se observa que variables cruciales para la organización, incluyen Identificación de las mejores prácticas (Mejor Prac), Asignación de Recursos para la ejecución de proyectos (Asig Recur), Sostenibilidad financiera de la fundación (Sostenibil), Nivel de ingresos generados durante el

último año (Ing Anual), Sistemas de Seguimiento y evaluación (Sist Segui) y Estrategias para fortalecer capacidades de innovación (Estrat Inn).

Estas variables, al interactuar entre sí, conforman un entramado estratégico que impacta directamente en la consecución de los objetivos de la fundación. Es especialmente relevante destacar el papel esencial que juega la Identificación de las mejores prácticas (Mejor Prac), la Asignación de recursos para la ejecución de proyectos (Asig Recur), la búsqueda de la sostenibilidad financiera (Sostenibil), el Nivel de ingresos generados durante el último año (Ing Anual), la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación (Sist Segui) efectivos y la aplicación de Estrategias para fortalecer capacidades de innovación (Estrat Inn).

Figura 13.

Plano de influencias y dependencias potenciales directas.



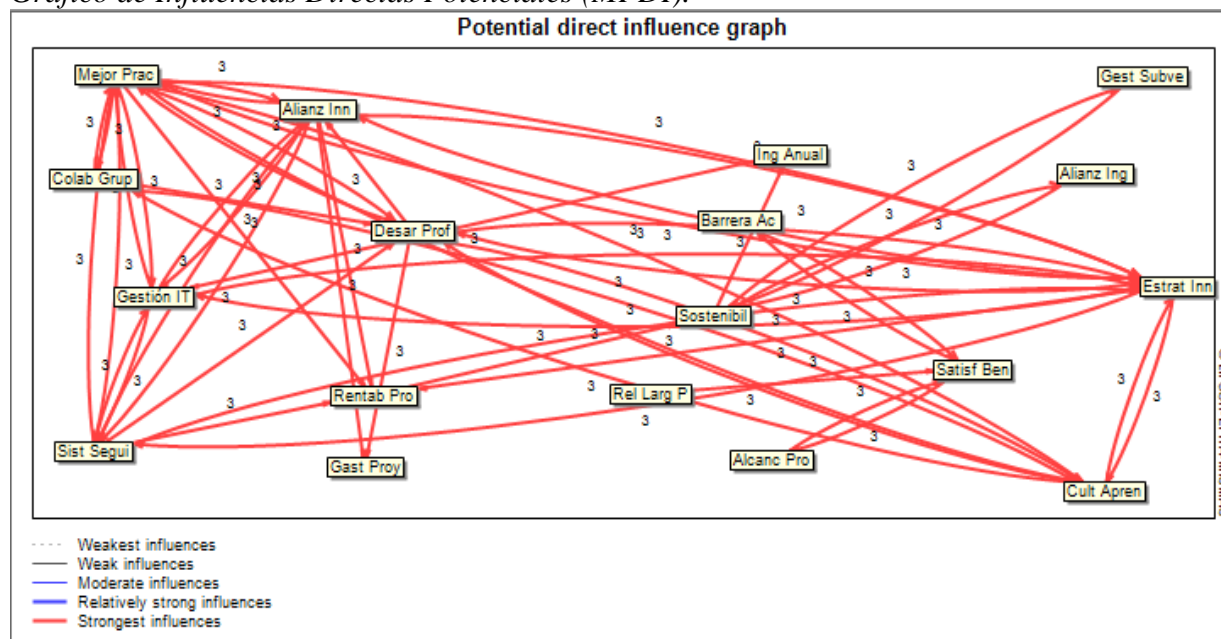
Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC.

Al efectuar una revisión detallada del plano de influencias y dependencias potenciales directas (ver Figura 13), se observa que las variables del cuadrante superior derecho, como la Identificación de las mejores prácticas (Mejor Prac), la Sostenibilidad financiera de la fundación (Sostenibil), las Estrategias para fortalecer capacidades de innovación (Estrat Inn), la Gestión de

Subvenciones (Gest Subve), el Nivel de ingresos generados durante el último año (Ing Anual), la Gestión de la información y la tecnología(Gestión IT), entre otras, son las que potencialmente ejercen influencias directas significativas en el sistema.

Estas variables son fundamentales para el desarrollo y la eficacia de la Fundación Cinco Sentidos. El mejoramiento de procesos permite optimizar las operaciones internas, la sostenibilidad asegura la continuidad de las actividades a largo plazo, las estrategias de innovación fomentan la adaptabilidad y la evolución, la gestión de subvenciones garantiza la eficiente utilización de los recursos externos, los ingresos anuales proporcionan el sustento financiero necesario, y la gestión de la tecnología de la información optimiza el uso de herramientas y recursos digitales.

Figura 14.
Gráfico de Influencias Directas Potenciales (MPDI).



Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC.

De acuerdo a la figura 14, las influencias directas potenciales están principalmente relacionadas con variables clave como Mejoramiento de Prácticas (Mejor Prac), Desarrollo Profesional (Desar Prof), Estrategias de Innovación (Estrat Inn), Gestión de la Tecnología de la Información (Gestión IT) y Cultura del Aprendizaje (Cult Apren).

Estas variables desempeñan roles fundamentales en el funcionamiento y desarrollo de la Fundación Cinco Sentidos. El Mejoramiento de Prácticas implica la optimización continua de los métodos y procesos de trabajo para lograr mayores niveles de eficiencia y efectividad en las actividades de la fundación. El Desarrollo Profesional se refiere a la implementación de programas y estrategias para mejorar las habilidades y competencias del personal, lo que contribuye a un equipo más capacitado y motivado. Las Estrategias de Innovación implican la búsqueda activa de nuevas ideas y enfoques para abordar desafíos y aprovechar oportunidades emergentes. La Gestión de la Tecnología de la Información se enfoca en el manejo efectivo de los recursos tecnológicos y la infraestructura de información de la fundación. Finalmente, la Cultura del Aprendizaje promueve un ambiente organizacional que valora y fomenta el aprendizaje continuo y la mejora constante. Estas variables son críticas para impulsar el crecimiento y el éxito a largo plazo de la fundación.

Tabla 4.

Estabilidad a partir de MPDI.

Iteración	Influencia	Dependencia
1	97 %	100 %
2	101 %	100 %
3	100 %	100 %
4	100 %	100 %
5	100 %	100 %

Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC.

La estabilidad del proceso se manifiesta claramente a partir de la segunda iteración, tal como se muestra en la Tabla 4. Sin embargo, es esencial resaltar que desde la primera iteración ya se observa una influencia sólida y una alta dependencia entre las variables evaluadas.

Resulta notable que, a medida que las iteraciones avanzan, la influencia y la dependencia se mantienen consistentemente altas, lo que indica una relación robusta y constante entre las variables analizadas. Este patrón sugiere una estructura estable en el sistema evaluado, donde las interacciones entre las variables están bien establecidas y no muestran fluctuaciones significativas a lo largo del tiempo.

La persistencia de porcentajes de influencia y dependencia cercanos al 100% en cada iteración refuerza la confianza en la integridad y la fiabilidad de las relaciones identificadas. Esto sugiere que las acciones tomadas en función de estas relaciones tienen un alto grado de predictibilidad y probabilidad de éxito, lo que proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

Configuraciones De Futuro Con El Diseño De Hipótesis

En el contexto del proyecto, se aborda un análisis de las configuraciones futuras que podrían afectar positiva o negativamente el desempeño y la operatividad de una fundación Cinco Sentidos durante un período de cuatro años (ver Tabla 5), por lo tanto, este apartado se centraliza en la exploración de escenarios posibles y la formulación de hipótesis sobre diversas variables clave que influyen en la sostenibilidad y el impacto de la fundación en su entorno.

Cabe resaltar que las hipótesis fueron construidas meticulosamente, tomando en consideración 8 de las variables clave ubicadas estratégicamente en el cuadrante superior derecho (Cuadrante Dos: Variables Relé) del análisis. Este cuadrante representa un espacio donde las variables exhiben un alto grado de influencia y dependencia dentro del sistema de la Fundación Cinco Sentidos. Estas variables se identificaron como las más críticas y determinantes para el funcionamiento y el éxito de la organización en el periodo de cuatro años objeto de estudio.

Al focalizar las hipótesis en estas variables específicas, se asegura que el análisis prospectivo se enfoque en los aspectos más relevantes y potencialmente transformadores para la fundación. La selección de estas variables estratégicas del cuadrante superior derecho se basa en la comprensión profunda de su papel central en la estructura y dinámica operativa de la organización. De esta manera, las hipótesis formuladas se convierten en un instrumento poderoso para anticipar y prepararse para una variedad de escenarios futuros, desde condiciones medianamente favorables hasta desafíos más complejos y adversos.

Tabla 5.

Configuraciones de Futuro: Identificación de variables y creación de Hipótesis.

Configuraciones de futuro (1 a 3 años)
Escenario posible

Hipótesis	Hipótesis 1 ¿En condiciones medianamente favorables cómo estará la variable durante estos 4 años?	Hipótesis H2 ¿En condiciones favorables cómo estará la variable durante estos 4 años?	Hipótesis H3 ¿En condiciones desfavorables cómo estará la variable durante estos 4 años?
Variable			
Sostenibilidad financiera de la fundación (Sostenibi)	La fundación experimentará un crecimiento gradual durante los próximos 4 años, reflejado en un aumento del 10% anual.	La fundación experimentará un crecimiento significativo del 15% durante los próximos 4 años, con un aumento sustancial en la Implementación de prácticas sostenibles y una mejora notable en la diversificación de fuentes de ingresos.	La sostenibilidad de la fundación podría verse comprometida durante los próximos 4 años, con un decrecimiento del 5% o incluso un estancamiento debido a restricciones financieras o de recursos.
Ingresos Anuales (Ing Anua):	En condiciones medianamente favorables, los ingresos anuales de la fundación experimentarán un crecimiento gradual del 10% durante los próximos 4 años.	Se anticipa un aumento significativo del 25% en los ingresos, impulsado por eficiencias en la gestión financiera y alianzas estratégicas exitosas.	Se prevé una estabilización o incluso una disminución de los ingresos debido a posibles desafíos económicos o cambios en las fuentes de financiamiento.
Satisfacción de los Beneficiarios (Satis Ben)	En condiciones medianamente favorables, se espera un mantenimiento o aumento del 20% en el nivel de satisfacción de los beneficiarios a medida que los programas continúan brindando impacto positivo.	En condiciones favorables, se anticipa un incremento notable del 30% en la satisfacción de los beneficiarios debido a mejoras en la calidad de los servicios y resultados de los proyectos.	En condiciones desfavorables, existe el riesgo de una disminución del 20% en el nivel de satisfacción, posiblemente debido a restricciones operativas o cambios en las expectativas de los beneficiarios
Alianzas para la Generación de Ingresos (Alianz Ing):	En condiciones medianamente favorables, las alianzas para la generación de ingresos se mantendrán estables o experimentarán un	En condiciones favorables, las alianzas para la generación de ingresos experimentarán un crecimiento	En condiciones desfavorables, las alianzas para la generación de ingresos podrían verse afectadas en un 10% e durante los próximos 4

	crecimiento gradual del 10% durante los próximos 4 años.	significativo del 20% durante los próximos 4 años, con la creación de nuevas asociaciones sólidas y una mayor diversificación de fuentes de ingresos.	años, con una disminución en la cantidad y calidad de las asociaciones debido a factores como la falta de recursos o cambios en el panorama socioeconómico.
Desarrollo Profesional (Desar Prof)	En condiciones medianamente favorables, se espera la implementación y un progreso continuo en el plan de desarrollo profesional del personal, con un porcentaje del 25% de implementación para cada año.	En condiciones favorables, se anticipa una implementación exitosa del 100% del plan de desarrollo profesional, con mejoras notables en las habilidades y competencias del personal.	En condiciones desfavorables, podrían surgir obstáculos en la ejecución del 100% del plan de desarrollo profesional, afectando el desarrollo de habilidades del personal, durante los siguientes 4 años.
Gestión de Subvenciones (Gest Subve)	En condiciones medianamente favorables, la gestión de subvenciones se mantendrá estable o experimentará una mejora gradual de \$20.000 UDS durante los próximos 4 años, con una mayor eficacia en la gestión y seguimiento de subvenciones.	En condiciones favorables, la gestión de subvenciones experimentará una mejora significativa de \$40.000 UDS durante los próximos 4 años, con la implementación de sistemas y procesos más eficientes para la identificación, solicitud y administración de subvenciones.	En condiciones desfavorables, la gestión de subvenciones podría enfrentar desafíos durante los próximos 4 años, como retrasos en la recepción de fondos, aumento de la competencia por subvenciones o cambios en los criterios de financiamiento, lo que podría dificultar en un 100% la consecución de fondos para proyectos y programas.
Asignación de Recursos para la Ejecución de Proyectos (Asig Recur):	Se espera una optimización moderada del 10% en la distribución y utilización de los recursos disponibles, para la ejecución de los proyectos.	La asignación de recursos para la ejecución de proyectos experimentará un crecimiento significativo durante los próximos 4 años, con una asignación más eficiente y estratégica de los recursos financieros, humanos y materiales.	La asignación de recursos para la ejecución de proyectos podría verse limitada durante los próximos 4 años, con una disminución del 15% en la disponibilidad de fondos o una distribución menos efectiva de los recursos, lo que podría afectar la implementación exitosa de programas y proyectos.

Calidad de los Servicios (Cal Servic)	En condiciones medianamente favorables, la calidad de los servicios proporcionados por la fundación se mantendrá estable o experimentará una mejora gradual del 20% durante los próximos 4 años, con una atención moderada a la retroalimentación de los beneficiarios y la implementación de mejoras incrementales.	En condiciones favorables, la calidad de los servicios experimentará una mejora significativa del 50% durante los próximos 4 años, con la implementación de nuevas prácticas y políticas que aumenten la satisfacción de los beneficiarios y la eficacia de los servicios.	En condiciones desfavorables, la calidad de los servicios podría deteriorarse durante los próximos 4 años, debido a factores como la falta de recursos, cambios en las necesidades y expectativas de los beneficiarios, lo que podría afectar negativamente la efectividad de los programas de la fundación.
--	--	--	--

Fuente. Autores del proyecto.

Análisis Morfológico

Según Godet, (2000), en su artículo “La caja de herramientas de la prospectiva estratégica,” el análisis morfológico es una técnica que se utiliza para explorar los posibles futuros mediante un análisis exhaustivo de todas las combinaciones de hipótesis realizadas sobre un sistema determinado. En este proceso, se examinan y se combinan sistemáticamente todas las variables e hipótesis relevantes para el sistema en estudio, con el fin de identificar y describir una amplia gama de escenarios posibles. Este enfoque permite una evaluación integral y detallada de las diversas condiciones y factores que podrían influir en el futuro del sistema, facilitando así a la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica.

Una vez identificadas las tres hipótesis por variable, como se muestran en la Tabla 5, se seleccionó la combinación que conformará el escenario posible, es decir, la hipótesis 4. Esta elección se basó en la necesidad de explorar una variedad de condiciones, que incluyen tanto situaciones favorables como desfavorables, permitiendo así una evaluación más completa de los posibles resultados y desafíos que la Fundación Cinco Sentidos podría enfrentar en el futuro.

A continuación, se muestra la Tabla 6 correspondiente al escenario posible, la cual contiene el cruce de hipótesis para la creación del escenario posible (H4). Cabe resaltar que la tabla fue coloreada en función de los pares de hipótesis seleccionadas para efectuar los cruces, permitiendo una visualización clara y organizada de los resultados.

Tabla 6.

Cruce de hipótesis para la creación del escenario posible (H4).

Variables Clave	Hipótesis H1 Condiciones medianamente favorables	Hipótesis H2 Condiciones favorables	Hipótesis H3: Condiciones desfavorables	Hipótesis H4: Escenario Posible
------------------------	---	--	--	--

V1. Sostenibilidad financiera de la fundación (Sostenibi)	La fundación experimentará un crecimiento gradual durante los próximos 4 años, reflejado en un aumento del 10% anual.	La fundación experimentará un crecimiento significativo del 15% durante los próximos 4 años, con un aumento sustancial en la Implementación de prácticas sostenibles y una mejora notable en la diversificación de fuentes de ingresos.	La sostenibilidad de la fundación podría verse comprometida durante los próximos 4 años, con un decrecimiento del 5% o incluso un estancamiento debido a restricciones financieras o de recursos.	V1H3+V6H2 Se espera que la fundación logre mitigar el impacto negativo en su sostenibilidad financiera, mediante una mejora significativa en la gestión de subvenciones durante los 4 años, lo que contribuirá a compensar el posible decrecimiento del 5% debido a restricciones financieras o de recursos.
V2. Ingresos Anuales (Ing Anua):	En condiciones medianamente favorables, los ingresos anuales de la fundación experimentarán un crecimiento gradual del 10% durante los próximos 4 años.	Se anticipa un aumento significativo del 25% en los ingresos, impulsado por eficiencias en la gestión financiera y alianzas estratégicas exitosas.	Se prevé una estabilización o incluso una disminución de los ingresos debido a posibles desafíos económicos o cambios en las fuentes de financiamiento.	V2H1+V4H3 A pesar de las condiciones medianamente favorables que predicen un crecimiento gradual del 10% en los ingresos anuales de la fundación durante los próximos 4 años, la posible afectación de las alianzas para la generación de ingresos debido a factores desfavorables podría resultar en una disminución del 10% en la cantidad y calidad de estas asociaciones. Esto podría llevar a una contrarrestación del crecimiento previsto en los ingresos, generando un estancamiento o incluso una disminución en los ingresos anuales de la fundación durante el período establecido.
V3: Satisfacción de los	En condiciones medianamente	En condiciones favorables, se	En condiciones desfavorables, existe	V3H1+V8H3

Beneficiarios (Satis Ben)	favorables, se espera un mantenimiento o aumento del 20% en el nivel de satisfacción de los beneficiarios a medida que los programas continúan brindando impacto positivo.	anticipa un incremento notable del 30% en la satisfacción de los beneficiarios debido a mejoras en la calidad de los servicios y resultados de los proyectos.	el riesgo de una disminución del 20% en el nivel de satisfacción, posiblemente debido a restricciones operativas o cambios en las expectativas de los beneficiarios	Existe el riesgo de que la calidad de los servicios proporcionados por la fundación se deteriore durante los próximos 4 años. Este deterioro podría ser resultado de factores como la falta de recursos y los cambios en las necesidades y expectativas de los beneficiarios, lo que podría afectar negativamente la efectividad de los programas de la fundación y, por ende, la satisfacción de los beneficiarios.
V4: Alianzas para la Generación de Ingresos (Alianz Ing):	En condiciones medianamente favorables, las alianzas para la generación de ingresos se mantendrán estables o experimentarán un crecimiento gradual del 10% durante los próximos 4 años.	En condiciones favorables, las alianzas para la generación de ingresos experimentarán un crecimiento significativo del 20% durante los próximos 4 años, con la creación de nuevas asociaciones sólidas y una mayor diversificación de fuentes de ingresos.	En condiciones desfavorables, las alianzas para la generación de ingresos podrían verse afectadas en un 10% e durante los próximos 4 años, con una disminución en la cantidad y calidad de las asociaciones debido a factores como la falta de recursos o cambios en el panorama socioeconómico.	V4H3+V7H3 Se reflejaría en una disminución del 15% en la disponibilidad de fondos o una distribución menos efectiva de los recursos, lo que podría impactar negativamente la implementación exitosa de programas y proyectos de la fundación.
V5: Desarrollo Profesional (Desar Prof)	En condiciones medianamente favorables, se espera la implementación y un progreso continuo en el plan de desarrollo profesional del personal, con un porcentaje del 25% de implementación para cada año.	En condiciones favorables, se anticipa una implementación exitosa del 100% del plan de desarrollo profesional, con mejoras notables en las habilidades y competencias del personal.	En condiciones desfavorables, podrían surgir obstáculos en la ejecución del 100% del plan de desarrollo profesional, afectando el desarrollo de habilidades del personal, durante los siguientes 4 años.	V5H1+V6H3 Obstáculos para alcanzar el porcentaje del 25% de implementación anualmente previsto, lo que impactaría negativamente en el desarrollo de habilidades del personal durante el período establecido.

V6: Gestión de Subvenciones (Gest Subve	En condiciones medianamente favorables, la gestión de subvenciones se mantendrá estable o experimentará una mejora gradual de \$20.000 UDS durante los próximos 4 años, con una mayor eficacia en la gestión y seguimiento de subvenciones.	En condiciones favorables, la gestión de subvenciones experimentará una mejora significativa de \$40.000 UDS durante los próximos 4 años, con la implementación de sistemas y procesos más eficientes para la identificación, solicitud y administración de subvenciones.	En condiciones desfavorables, la gestión de subvenciones podría enfrentar desafíos durante los próximos 4 años, como retrasos en la recepción de fondos, aumento de la competencia por subvenciones o cambios en los criterios de financiamiento, lo que podría dificultar en un 100% la consecución de fondos para proyectos y programas.	V6H1+V5H2 Una mejora en la gestión de subvenciones puede potenciar el éxito de la implementación del plan de desarrollo profesional, ya que una gestión más eficiente de los fondos puede proporcionar recursos adicionales para programas de capacitación y desarrollo del personal.
V7: Asignación de Recursos para la Ejecución de Proyectos (Asig Recur):	Se espera una optimización moderada del 10% en la distribución y utilización de los recursos disponibles, para la ejecución de los proyectos.	La asignación de recursos para la ejecución de proyectos experimentará un crecimiento significativo durante los próximos 4 años, con una asignación más eficiente y estratégica de los recursos financieros, humanos y materiales.	La asignación de recursos para la ejecución de proyectos podría verse limitada durante los próximos 4 años, con una disminución del 15% en la disponibilidad de fondos o una distribución menos efectiva de los recursos, lo que podría afectar la implementación exitosa de programas y proyectos.	V7H2+V4H1 Este crecimiento en la asignación de recursos podría potenciarse aún más por el mantenimiento o el crecimiento gradual del 10% en las alianzas para la generación de ingresos durante el mismo período. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la estabilidad o el crecimiento de las alianzas para la generación de ingresos pueden influir en la disponibilidad y distribución de los recursos para proyectos, lo que puede tener un impacto significativo en la ejecución exitosa de los mismos.
V8:	En condiciones medianamente	En condiciones favorables, la	En condiciones desfavorables, la	V8H1+V3H2

Calidad de los Servicios (Cal Servic)	favorables, la calidad de los servicios proporcionados por la fundación se mantendrá estable o experimentará una mejora gradual del 20% durante los próximos 4 años, con una atención moderada a la retroalimentación de los beneficiarios y la implementación de mejoras incrementales.	calidad de los servicios experimentará una mejora significativa del 50% durante los próximos 4 años, con la implementación de nuevas prácticas y políticas que aumenten la satisfacción de los beneficiarios y la eficacia de los servicios.	calidad de los servicios podría deteriorarse durante los próximos 4 años, debido a factores como la falta de recursos, cambios en las necesidades y expectativas de los beneficiarios, lo que podría afectar negativamente la efectividad de los programas de la fundación.	La mejora en la calidad de los servicios podría complementarse con el incremento notable del 30% en la satisfacción de los beneficiarios en condiciones favorables, debido a las mejoras en la calidad de los servicios y los resultados de los proyectos. Por lo tanto, un aumento en la calidad de los servicios podría generar un impacto positivo en la satisfacción de los beneficiarios, lo que fortalecería la percepción positiva hacia la fundación y sus actividades.
--	--	--	---	---

Fuente. Elaboración propia.

Análisis Del Escenario Posible

Como parte del desarrollo de este proyecto y considerando los resultados objetivos en cada etapa se realiza la asignación de un nombre al escenario posible, en este caso el escenario se denominará Resiliencia y Adaptabilidad, basado en la combinación de las hipótesis seleccionadas para cada variable clave, muestra una visión sistémica de los posibles desafíos que la Fundación Cinco Sentidos podría enfrentar en el futuro. Estos desafíos se derivan tanto de condiciones externas como de factores internos, que podrían impactar en múltiples aspectos estratégicos a esta organización sin ánimo de lucro (ver Tabla 6).

A continuación se presenta un análisis detallado de los escenarios posibles, producto de los cruces de hipótesis efectuadas:

En primer lugar, se espera que la fundación consiga mitigar el impacto negativo en su sostenibilidad financiera (Sostenibi) mediante una mejora en la gestión de subvenciones (Gest Subve), lo que le permitiría compensar posibles restricciones financieras o de recursos. Sin embargo, la disminución en la calidad y cantidad de las alianzas para la generación de ingresos (Alianz Ing) podría afectar negativamente los ingresos anuales (Ing Anua) de la fundación, resultando en un estancamiento o incluso una disminución en los ingresos.

Además, existe el riesgo de que la calidad de los servicios (Cal Servic) ofrecidos por la fundación se deteriore, lo que podría impactar negativamente en la satisfacción de los beneficiarios (Satis Ben). Este deterioro en la calidad de los servicios podría ser el resultado de la falta de recursos y los cambios en las expectativas de los beneficiarios. Por otro lado, la mejora en la gestión de subvenciones (Gest Subve) podría potenciar el éxito en la implementación del

plan de desarrollo profesional (Desar Prof) del personal, al proporcionar recursos adicionales para programas de capacitación y desarrollo.

Asimismo, el crecimiento en la asignación de recursos para la ejecución de proyectos (Asig Recur) podría verse influenciado por el mantenimiento o crecimiento gradual en las alianzas para la generación de ingresos (Alianz Ing). Sin embargo, es crucial tener en cuenta que la estabilidad o el crecimiento de estas alianzas pueden afectar la disponibilidad y distribución de recursos para proyectos, lo que puede impactar en la ejecución exitosa de los mismos.

Finalmente, la mejora en la calidad de los servicios (Cal Servic) podría complementarse con un aumento en la satisfacción de los beneficiarios (Satis Ben) en condiciones favorables, lo que fortalecería la percepción positiva hacia la fundación y sus actividades. En resumen, la fundación debe considerar este escenario posible al planificar estrategias de mitigación y contingencia, para poder superar los desafíos potenciales y adaptarse a las condiciones adversas del entorno.

A través de una integración estratégica de estas variables clave, la fundación puede desarrollar un enfoque holístico que no solo permita mitigar los impactos negativos previstos sino también potenciar las oportunidades de crecimiento. La adecuada gestión de subvenciones y alianzas, junto con la mejora continua en la calidad de los servicios y el desarrollo profesional del personal, son elementos fundamentales para asegurar la sostenibilidad y eficacia de la fundación en el cumplimiento de su misión y objetivos a largo plazo.

Diseño del plan de acción para lograr el escenario ideal con el apoyo de la matriz 5W2H.

Para el diseño del plan de acción, destinado a alcanzar el escenario ideal, se emplea la herramienta conocida como la matriz 5W2H. Esta matriz se caracteriza por abordar los interrogantes fundamentales relacionados con el que, por qué, cuándo, dónde, quién, cómo y cuánto de cada estrategia y acción planificada. En este contexto, se plantean acciones que detallan los pasos a seguir, los responsables de llevarlos a cabo, el momento de ejecución y las razones que justifican su implementación. Esta metodología permite una planificación precisa y efectiva, asegurando una alineación estratégica y una comprensión clara de los pasos a seguir para alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 7.*Plan de Acción Objetivo 1.*

PLAN DE ACCION							
OBJETIVO: Mejorar la sostenibilidad y efectividad operativa de la Fundación Cinco Sentidos.							
VARIABLE CLAVE	¿Qué hacer? (What)	¿Por qué hacerlo? (Why)	¿Cómo hacerlo? (How)	¿Quién debe hacerlo? (Who)	¿Dónde hacerlo? (Where?)	¿Cuándo hacerlo? (When)	¿Cuánto vale hacerlo? (How much?)
Nivel de Ingresos generados durante el último año (Ing Anua)	Diseñar un el plan financiero que detalle gestión de ingresos	Un plan detallado aumentará la estabilidad financiera y reducirá la dependencia de subvenciones	Realizar análisis de mercado, para identificar oportunidades de financiamiento alternativas y establecer alianzas estratégicas.	Director Ejecutivo y Docentes de los proyectos	Sede de la Fundación y reuniones con posibles colaboradores.	Iniciar en el mes de agosto de 2024, requiriendo gestión, controles, informes y otras actividades programadas de manera bimestral para monitorear y ajustar según sea necesario.	Podría tener un costo estimado de aproximadamente 20 millones de pesos colombianos.
Gestión de Subvenciones (Gest Subv)	Diseñar un plan para gestionar eficientemente las subvencione	Optimizar la obtención y gestión de recursos externos para apoyar las actividades de la fundación	Establecer procedimientos claros para la solicitud, gestión y seguimiento de subvenciones	Director Ejecutivo y/o Responsable de Finanzas	Oficina administrativa y plataformas de gestión	Planificación trimestral	Tiempo y recursos de personal

Alianzas para la Generación de Ingresos (Alianz Ing)	Fortalecer y expandir las alianzas estratégicas para generar ingresos	Incrementar los recursos disponibles para financiar las operaciones de la fundación	Identificar socios potenciales y negociar acuerdos beneficiosos, bien sea la alcaldía, gobernación, ministerio de cultura, entidades privadas	Director Ejecutivo y/o Director de Desarrollo o Relaciones Institucionales	Reuniones con potenciales aliados y en plataformas de networking	Continuo y según necesidades estratégicas	Costos asociados a la negociación y mantenimiento de alianzas
--	---	---	---	--	--	---	---

Fuente. Elaboración propia tomando como referencia la matriz 5W2H.

Tabla 8.

Plan de Acción Objetivo 2.

PLAN DE ACCION							
OBJETIVO: Mejorar las habilidades y competencias del personal para aumentar la calidad de los servicios ofrecidos y el impacto de los programas en los beneficiarios, fortaleciendo así la imagen y la efectividad de la Fundación Cinco Sentidos.							
VARIABLE CLAVE	¿Qué hacer? (What)	¿Por qué hacerlo? (Why)	¿Cómo hacerlo? (How)	¿Quién debe hacerlo? (Who)	¿Dónde hacerlo? (Where?)	¿Cuándo hacerlo? (When)	¿Cuánto vale hacerlo? (How much?)
Desarrollo Profesional (Desar Prof)	Diseñar e Implementar un programa de desarrollo profesional, a partir de la gestión de convenios con entidades públicas y privadas para el desarrollo profesional del personal de la	Mejorar las habilidades y competencias del personal para aumentar la calidad de los servicios ofrecidos y el impacto de los programas en los beneficiarios, fortaleciendo así	Identificar y negociar convenios de colaboración con instituciones de formación para ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional a	Cajas de compensación como Comfaoriente o Comfanorte, el SENA, UNAD, UFPSO.	Sede de la fundación y otras ubicaciones según sea necesario, plataformas de formación en línea.	Iniciar en el mes de octubre de 2024 y durante todo el periodo del plan estratégico (4 años).	Tiempo y recursos para la gestión de convenios y coordinación con entidades externas.

	Fundación Cinco Sentidos.	la imagen y la efectividad de la Fundación.	bajo costo o de forma gratuita.					
Calidad de los Servicios (Cal Servic)	Definir e Implementar estrategias para garantizar la excelencia en los servicios	Una mejora en la calidad de los servicios no solo fortalecerá la percepción positiva hacia la Fundación y sus proyectos, sino que también aumentará la satisfacción de los beneficiarios y mejorará la efectividad en el cumplimiento de la misión institucional.	Diseñar un programa de evaluación de la calidad de los servicios. Realizar formaciones para el personal y establecer estándares de calidad.	Director Ejecutivo de la Fundación. y Líderes del proyecto	Sede de la fundación	Trimestralmente	Asignar un presupuesto anual de aproximadamente 15 millones de pesos colombianos, destinado a la formación continua del personal y a la implementación de estándares de calidad en los servicios. Esto puede variar dependiendo de las necesidades específicas de los proyectos	

Fuente. Elaboración propia tomando como referencia la matriz 5W2H.

Conclusiones

A través del diagnóstico realizado, se identificaron los principales desafíos y limitaciones que enfrenta la Fundación Cinco Sentidos en términos de recursos, alcance y sostenibilidad. Los resultados evidencian que la Fundación enfrenta una dependencia significativa de subvenciones externas, lo cual compromete su estabilidad financiera y su capacidad para planificar a largo plazo. Además, se observó una necesidad de mejorar la gestión de ingresos y subvenciones, así como de fortalecer las alianzas estratégicas para asegurar un flujo constante de recursos. El diagnóstico también resaltó la importancia de mejorar las habilidades y competencias del personal para optimizar la calidad de los servicios ofrecidos y aumentar el impacto de los programas en la comunidad.

Utilizando el método MICMAC, se logró determinar las variables estratégicas y los actores clave que influyen en la operación de la Fundación Cinco Sentidos en el municipio de Ocaña y la Región del Catatumbo. Este análisis permitió identificar los factores más críticos para el éxito de la Fundación, incluyendo la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos, optimizar la gestión de subvenciones, y fortalecer las alianzas con socios estratégicos. Los actores clave identificados incluyen entidades gubernamentales, organizaciones privadas y comunidades locales, que desempeñan un papel crucial en la implementación de estrategias efectivas y en el logro de los objetivos de la Fundación.

El escenario apuesta, como elemento de análisis prospectivo, ha sido establecido para guiar el planteamiento de los objetivos estratégicos de la Fundación Cinco Sentidos. Este escenario proyecta una visión a largo plazo en la que la Fundación logra superar sus desafíos actuales y asegura su sostenibilidad a través de una gestión financiera sólida, una mayor

diversificación de ingresos y el fortalecimiento de las competencias del personal. El planteamiento de los objetivos estratégicos se basa en la creación de un plan financiero integral, la implementación de un programa de desarrollo profesional, y la mejora continua de la calidad de los servicios ofrecidos. Estos objetivos están alineados con la necesidad de asegurar un impacto duradero en la comunidad y una operación eficiente y efectiva de la Fundación.

Referencias Bibliográficas

- Arias Araque, E. L., Contreras Duque, J. E., & Carrillo Gualteros, S. A. *Plan prospectivo estratégico bike station specialized Pamplona 2020-2025* (Doctoral dissertation, Universidad Santo Tomás).
- Arcade, J., Godet, M., Meunier, F., Roubelat, F., & Mendieta, M. (2004). Análisis estructural con el método MICMAC, y estrategia de los actores con el método MACTOR. Buenos Aires: BCNA.
- Acosta, A., & Betancur, J. (2015). *Buenas Prácticas de Sostenibilidad Financiera: El Caso del Desarrollo Acelerado de las Organizaciones no Lucrativas Coreanas*.

<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/14846/document%20%289%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Fundamentos y Aplicaciones (Tercera ed.). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Concheiro, A. A. (2007). La prospectiva en Iberoamérica. *Ponencia presentada en el Encuentro Internacional*.
- Concheiro, A. & Medina Vásquez, J. (2013) Eleonora Barbieri Masini, Alma de los estudios de los futuros, Fundación Javier Barros Sierra, México, D.F.
- Foro Económico Mundial, (2023). *Inteligencia Estratégica. Innovación social*.
<https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDdEAM>
- Foro Económico Mundial. (2023a). *IStrategic Intelligence | World Economic Forum. Innovación social: Demanda creciente Gestión: IMD Business School*.

<https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDdEAM/key-issues/a1Gb000000015QRzEAM>

Foro Económico Mundial. (2023b). *Strategic Intelligence | World Economic Forum. Innovación social: Innovación Social Corporativa Gestión: IMD Business School.*

<https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDdEAM/key-issues/a1G0X000004Q9C4UAK>

Foro Económico Mundial. (2023c). *Strategic Intelligence | World Economic Forum. Arte y cultura.* <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb00000002V7TyEAK>

Foro Económico Mundial. (2023d). *Strategic Intelligence | World Economic Forum. Colombia.* <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTD7EAM>

Fundación 5 Sentidos. (s. f.). *Cinco Sentidos un Corazón.*

<https://fundacioncincosentidos.org/>

Godet, M., Monti, R., Meunier, F., & Roubelat, F. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica* (Doctoral dissertation, Centre national de l'entrepreneuriat (CNE)).

Godet, M. (1985). *Prospectiva y planificación estratégica*. París: CPE Económica.

Godet, M. y Durance, P. (2011). *Prospectiva estratégica-2ª ed.: Para empresas y territorios*. Dunod.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la Estrategia en Acción*. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.

LatImpacto. (s. f.). *Inversión social e Impacto: Casos y tendencias en América Latina*.

Ecosistema LatImpacto. <https://www.ecosistema.latimpacto.org/tendencias>

Mintzberg, H. (1993). *Planificación estratégica*. Revisión de la Gestión de California, 36(1), 32-47.

Moreno Montalvo G., (2023). *Entidades sin ánimo de lucro*. Diario La República.

Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/gustavo-moreno-montalvo-2565659/entidades-sin-animo-de-lucro-3527055>

Organización Internacional del Trabajo - OIT, (2023) *La Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha adoptado a instancia de España, la primera resolución sobre Economía Social y Solidaria*. (2023, 18 abril).

https://www.ilo.org/madrid/prensa-y-medios/noticias/WCMS_880446/lang--es/index.htm#:~:text=El%2018%20de%20abril%20de,Solidaria%20para%20el%20desarrollo%20sostenible.

Pérez de Mendiguren, J. C., Etxezarreta, E., & Guridi, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. Papeles de Economía Solidaria. *Papeles de Economía Solidaria*, 1-39. Obtenido de Reas Euskadi.

Sanz Abad, J. (2019). Economía social y solidaria, emprendimiento social y economía popular. *Antropología Social*, 28(2), 205-226. doi:<https://doi.org/10.5209/raso.65612>

- Vela Micoulaud, G., & Enciso Santocildes, M. (2023, junio 20). *La ONU apoya la economía social y solidaria*. The Conversation. [Enlace al artículo: <https://theconversation.com/la-onu-apoya-la-economia-social-y-solidaria-206261>].
- Velázquez, E. D., & Campá, S. G. (2021). La relación entre el Tercer Sector de Acción Social y las Administraciones Públicas. Una comparativa autonómica. *Centro Internacional de Investigación e Información Sobre La Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España, 0213*, 75-110. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.103.21522>
- Villar Gómez, R. (2018). *Las Fundaciones en Colombia*. Bogotá DC: Gente Nueva Editorial LTDA.
- Garza Villegas, J. B., & Cortez Alejandro, D. V. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *InnOvaciOnes De NegOciOs*, 8(16), 335–356. <https://doi.org/10.29105/rinn8.16-6>