

**Atenas aprende y lee, proyecto de emprendimiento social para el fortalecimiento educativo
comunitario**

Cynthia Yurani Rodriguez Martinez

Ivon Paola Ubaque

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Tecnología en Gestión de Transportes

2025

Resumen

Atenas Aprende y Lee es un proyecto de emprendimiento social orientado a fortalecer el acceso a la educación no formal y promover el hábito lector en el barrio Atenas, localidad de San Cristóbal. La iniciativa propone la implementación de una biblioteca itinerante acompañada de talleres prácticos en alfabetización digital, habilidades para la vida y formación básica para la empleabilidad, desarrollados en espacios comunitarios. El proyecto se estructura mediante un piloto de seis meses que permite validar la aceptación comunitaria, la viabilidad operativa y el comportamiento financiero del modelo. El análisis de proyecciones evidencia un déficit operativo durante la etapa inicial; no obstante, este resultado se interpreta como una inversión social propia de los emprendimientos en fase temprana, orientada a la consolidación del modelo y al fortalecimiento de alianzas estratégicas. En conjunto, el proyecto demuestra pertinencia social, coherencia metodológica y potencial de escalabilidad, priorizando el impacto educativo y comunitario sobre la rentabilidad económica inmediata.

Palabras clave: emprendimiento, educación, lectura, comunidad, sostenibilidad

Abstract

Atenas Aprende y Lee is a social entrepreneurship project aimed at strengthening access to non-formal education and promoting reading habits in the Atenas neighborhood, located in the locality of San Cristóbal. The initiative proposes the implementation of a mobile library supported by practical workshops focused on digital literacy, life skills, and basic employability training, carried out in community spaces. The project is structured as a six-month pilot designed to validate community acceptance, operational feasibility, and the financial performance of the model. Financial projections indicate an operational deficit during the initial phase; however, this result is interpreted as a social investment characteristic of early-stage social enterprises, oriented toward consolidating the model and strengthening strategic partnerships. Overall, the project demonstrates social relevance, methodological coherence, and scalability potential, prioritizing educational and community impact over immediate economic profitability.

Keywords: social entrepreneurship, community education, mobile library, social impact, sustainability.

Tabla de contenido

Introducción	7
Justificación.....	8
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	9
Contexto y diagnóstico social	10
Caracterización de la comunidad	10
Condiciones sociales y territoriales.....	10
Necesidades identificadas	10
Brechas educativas y culturales	10
Metodología de Design Thinking aplicado al emprendimiento social	12
Empatizar	12
Resultados de la fase de empatía.....	12
Definir	12
Formulación del problema central	12
Idear	13
Alternativas de solución propuestas.....	13
Prototipar.....	13
Diseño del piloto del proyecto	13
Evaluar	14
Indicadores de evaluación y seguimiento.....	14
Plan de Mercadeo del proyecto <i>Atenas Aprende y Lee</i>	15

Mercado objetivo	15
Análisis del entorno, competidores y aliados	16
Estrategias de mercadeo comunitario	16
Estrategias tradicionales	16
Estrategias digitales	17
Estrategias de posicionamiento y participación	17
Presupuesto de mercadeo y sostenibilidad	18
Modelo de emprendimiento social	19
Business Model Canvas	19
Descripción de los bloques del Business Model Canvas	20
Propuesta de valor y valor social generado	20
Segmentos de beneficiarios y población objetivo del proyecto	20
Canales	21
Relación con los beneficiarios	21
Fuentes de ingreso - Estrategias de sostenibilidad económica	21
Recursos clave	22
Actividades clave	22
Alianzas clave	22
Estructura de costos	22
Componente operativo del proyecto	23
Descripción del servicio	23
Flujo operativo del piloto	23
Roles y responsabilidades	24

Capacidad operativa.....	24
Proyecciones operativas y financieras del proyecto.....	25
Supuestos operativos del piloto.....	25
Presupuesto operativo del proyecto	25
Proyección de ingresos del piloto	26
Resultado financiero del piloto	26
Análisis de escenarios y punto de equilibrio.....	27
Interpretación del déficit y estrategias de mitigación.....	27
Síntesis del análisis financiero	28
Componente financiero y sostenibilidad del proyecto.....	28
Estructura de costos	28
Proyección de ingresos.....	28
Análisis de viabilidad financiera.....	29
Interpretación del déficit como inversión social	29
Impacto social, riesgos y estrategias de mitigación.....	30
Impacto social esperado	30
Riesgos del proyecto	30
Estrategias de mitigación	31
Conclusiones	32
Recomendaciones.....	34
Referencias Bibliográficas	35

Introducción

El emprendimiento social se ha consolidado como una alternativa para abordar problemáticas comunitarias desde enfoques sostenibles, participativos y orientados al impacto social. En contextos urbanos donde persisten brechas en el acceso a servicios educativos y culturales, se hace necesario diseñar iniciativas que respondan a las realidades territoriales, superando barreras asociadas a la movilidad, los costos y la disponibilidad de espacios formativos.

En este marco surge Atenas Aprende y Lee, un proyecto de emprendimiento social que propone una biblioteca itinerante acompañada de talleres prácticos como estrategia para fortalecer el acceso a la educación no formal y fomentar el hábito de la lectura en el barrio Atenas, localidad de San Cristóbal. La propuesta articula lectura, formación práctica y participación comunitaria, priorizando la cercanía territorial y la pertinencia de los contenidos.

El presente documento consolida el proceso de diseño, estructuración y análisis del proyecto, integrando el diagnóstico social, la aplicación de la metodología Design Thinking, el modelo de negocio, el plan de mercadeo y las proyecciones operativas y financieras. Su propósito es sustentar técnica y conceptualmente la viabilidad del proyecto en una fase piloto, así como evidenciar su potencial de impacto y escalabilidad en el contexto comunitario.

El documento se estructura en apartados que abordan el diagnóstico social del territorio, la metodología aplicada, el modelo de negocio, el plan de mercadeo, los componentes operativo y financiero, el impacto social del proyecto y las conclusiones derivadas del proceso.

Justificación

Justificación social y territorial

El barrio Atenas, ubicado en la localidad de San Cristóbal, presenta limitaciones en el acceso a bibliotecas públicas, actividades culturales continuas y espacios de formación no formal, especialmente para poblaciones jóvenes, adultos con baja escolaridad y personas mayores. Estas barreras se relacionan con factores como la oferta institucional limitada, los costos asociados a la participación en actividades formativas y la dificultad de desplazamiento hacia otros sectores de la ciudad.

A partir de la observación directa y del diálogo con miembros de la comunidad, se identificó un interés significativo por iniciativas educativas cercanas, desarrolladas en espacios comunitarios y adaptadas a los tiempos y necesidades de los habitantes. En particular, se evidenció la necesidad de fortalecer competencias básicas como la alfabetización digital, las habilidades para la vida y la formación orientada a la empleabilidad, integradas con el fomento del hábito lector.

En este contexto, Atenas Aprende y Lee se justifica como una respuesta pertinente y contextualizada, al proponer un modelo itinerante que acerca recursos educativos y formativos al territorio. El proyecto contribuye a la reducción de brechas educativas y al fortalecimiento del tejido comunitario, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS 4 (Educación de calidad) y el ODS 10 (Reducción de las desigualdades). Su enfoque de emprendimiento social prioriza el impacto comunitario y la sostenibilidad progresiva sobre la rentabilidad económica inmediata.

Objetivos

Objetivo General

Sustentar la viabilidad social, operativa y financiera del proyecto de emprendimiento social Atenas Aprende y Lee, evidenciando su impacto comunitario y su potencial de sostenibilidad.

Objetivos Específicos

Analizar el impacto social del proyecto en la comunidad del barrio Atenas.

Aplicar la metodología Design Thinking en el diseño del proyecto de emprendimiento social.

Definir el modelo de emprendimiento social mediante el Business Model Canvas.

Describir el componente operativo del piloto del proyecto.

Evaluar la sostenibilidad financiera y las estrategias de mitigación de riesgos.

Establecer indicadores de seguimiento social, operativo y financiero.

Contexto y diagnóstico social

Caracterización de la comunidad

Condiciones sociales y territoriales

El barrio Atenas, ubicado en la localidad de San Cristóbal, se caracteriza por una población diversa en términos etarios y socioeconómicos, conformada principalmente por familias de estratos bajos y medios. En el territorio se evidencian dinámicas comunitarias activas; sin embargo, existen limitadas oportunidades de acceso a espacios educativos y culturales permanentes que fortalezcan el desarrollo personal y colectivo de sus habitantes.

La comunidad presenta una alta presencia de jóvenes, adultos y adultos mayores que, por diversas razones, no participan de manera constante en procesos formales de educación o formación continua. Entre los factores identificados se encuentran las barreras económicas, la distancia a instituciones educativas, la falta de tiempo y la escasa oferta de programas adaptados a las realidades del contexto barrial.

Asimismo, se observa una limitada infraestructura cultural disponible para el uso comunitario, lo que restringe la realización de actividades educativas abiertas y de fácil acceso. Esta situación genera brechas en el fortalecimiento del hábito lector, la alfabetización digital y el desarrollo de habilidades prácticas, aspectos fundamentales para la inclusión social y la mejora de la calidad de vida.

Necesidades identificadas

Brechas educativas y culturales

A partir del diagnóstico realizado mediante observación directa, encuestas breves y diálogo con miembros de la comunidad, se identificó la necesidad de contar con espacios educativos flexibles, cercanos y de bajo costo, que respondan a los intereses reales de la

población. La comunidad manifestó un interés particular en actividades prácticas que aporten conocimientos aplicables a la vida cotidiana y al ámbito laboral.

Entre las principales necesidades identificadas se encuentran el fortalecimiento del hábito lector, la alfabetización digital básica, el acceso a orientación laboral y el desarrollo de habilidades para la vida, especialmente en jóvenes y adultos. Asimismo, se evidenció la importancia de promover espacios intergeneracionales que fomenten la participación activa y la cohesión social.

Finalmente, se identificó la necesidad de implementar modelos educativos alternativos que no dependan exclusivamente de infraestructuras físicas tradicionales, sino que se adapten al territorio y contribuyan a superar las barreras de acceso existentes. Estas necesidades justifican la implementación de una biblioteca itinerante con talleres educativos como una estrategia pertinente, inclusiva y coherente con el enfoque de emprendimiento social.

Metodología de Design Thinking aplicado al emprendimiento social

La metodología utilizada para el diseño del proyecto Atenas Aprende y Lee es el Design Thinking, enfoque centrado en las personas que permite comprender problemáticas sociales desde la experiencia de los usuarios, generar soluciones pertinentes y validar prototipos de manera progresiva. Su aplicación resulta especialmente adecuada para emprendimientos sociales, ya que prioriza la empatía, la co-creación y la adaptación al contexto territorial.

Empatizar

Resultados de la fase de empatía

En la fase de empatía se realizó un acercamiento directo a la comunidad del barrio Atenas mediante observación en espacios comunitarios y encuestas breves aplicadas a habitantes de diferentes grupos etarios. Este proceso permitió comprender las dinámicas sociales, las rutinas cotidianas y las principales barreras de acceso a procesos educativos y culturales presentes en el territorio.

Los resultados evidenciaron una limitada oferta de espacios educativos cercanos, restricciones económicas para acceder a programas formales y una marcada preferencia por actividades prácticas con aplicación inmediata. Asimismo, se identificó interés en procesos de alfabetización digital, orientación laboral y fortalecimiento del hábito lector, insumos que orientaron el diseño del proyecto desde las necesidades reales de los beneficiarios

Definir

Formulación del problema central

A partir de los hallazgos obtenidos en la fase de empatía, se definió como problema central la existencia de barreras territoriales, económicas y culturales que limitan el acceso de la comunidad del barrio Atenas a procesos educativos y culturales pertinentes, continuos y de bajo

costo. Estas barreras afectan el desarrollo de habilidades personales, sociales y laborales, especialmente en jóvenes y adultos.

La formulación del problema permitió delimitar el alcance del proyecto y establecer un enfoque centrado en la inclusión educativa y el fortalecimiento comunitario, evitando soluciones genéricas y priorizando una intervención ajustada al contexto local.

Idear

Alternativas de solución propuestas

Durante la fase de ideación se analizaron diversas alternativas de solución orientadas a responder al problema identificado, entre ellas la creación de una biblioteca física comunitaria, el desarrollo de una plataforma virtual de formación y la implementación de una biblioteca itinerante con talleres educativos presenciales.

Tras evaluar criterios como accesibilidad, costo, alcance territorial y pertinencia social, se seleccionó la biblioteca itinerante como la alternativa más viable. Esta opción permite llegar directamente a la comunidad, adaptarse a distintos espacios y ofrecer contenidos educativos flexibles, alineados con los intereses identificados.

Prototipar

Diseño del piloto del proyecto

El prototipo del proyecto se materializa en un piloto de seis meses, diseñado para validar la aceptación comunitaria, la operatividad del modelo y la sostenibilidad financiera inicial. El piloto contempla la ejecución de jornadas semanales en espacios comunitarios estratégicos, combinando préstamo de libros y talleres educativos.

Este diseño permite realizar ajustes progresivos al proyecto, incorporar aprendizajes derivados de la experiencia y reducir riesgos antes de una posible etapa de escalamiento.

Evaluar

Indicadores de evaluación y seguimiento

La fase de evaluación se desarrolla de manera continua a lo largo del piloto mediante indicadores sociales, operativos y financieros. Entre los indicadores sociales se consideran la participación comunitaria, la recurrencia de asistencia y la satisfacción de los beneficiarios. En el ámbito operativo se evalúa el cumplimiento del cronograma y la capacidad de atención por jornada.

En cuanto a los indicadores financieros, se realiza seguimiento a los costos operativos, los ingresos generados y la eficiencia en el uso de los recursos. Estos indicadores permiten tomar decisiones informadas, optimizar el modelo y fortalecer la sostenibilidad del proyecto.

Plan de Mercadeo del proyecto *Atenas Aprende y Lee*

El plan de mercadeo del proyecto *Atenas Aprende y Lee* se diseña con un enfoque comunitario y social, coherente con la naturaleza del emprendimiento y con las condiciones del territorio donde se implementa. Su propósito principal no es la comercialización tradicional, sino la difusión efectiva del proyecto, la convocatoria de los beneficiarios, la generación de participación comunitaria y el fortalecimiento de alianzas estratégicas que contribuyan a la sostenibilidad del piloto.

Este plan se fundamenta en los resultados del diagnóstico social y en la metodología Design Thinking aplicada previamente, lo que garantiza que las estrategias propuestas respondan a las necesidades reales de la comunidad del barrio Atenas.

Mercado objetivo

El proyecto está dirigido a una población diversa del barrio Atenas, priorizando los siguientes segmentos:

Jóvenes entre 12 y 25 años en situación de vulnerabilidad, con acceso limitado a procesos formativos extracurriculares.

Adultos con baja escolaridad o en condición de desempleo, interesados en fortalecer habilidades prácticas y de empleabilidad.

Docentes y estudiantes de instituciones educativas locales, como aliados estratégicos y beneficiarios indirectos.

Adultos mayores interesados en actividades de lectura, aprendizaje continuo y espacios de participación tranquila.

Estos segmentos comparten características como la cercanía territorial, el interés por actividades prácticas, la disposición a participar en iniciativas comunitarias y una limitada capacidad de pago, lo que justifica un modelo de acceso flexible y de bajo costo.

Análisis del entorno, competidores y aliados

En el barrio Atenas no se identifican competidores directos que ofrezcan un servicio móvil de biblioteca y talleres educativos con enfoque comunitario. Sin embargo, existen competidores indirectos, entre los cuales se encuentran bibliotecas escolares con acceso restringido, centros culturales ubicados fuera del territorio inmediato y actividades formativas esporádicas organizadas por juntas de acción comunal o entidades religiosas.

La principal ventaja competitiva del proyecto radica en su movilidad, flexibilidad horaria, cercanía territorial y en el co-diseño de contenidos con la comunidad. Estas características permiten superar barreras de acceso y generar mayor apropiación por parte de los beneficiarios.

Como aliados estratégicos se identifican las instituciones educativas locales, líderes comunitarios, juntas de acción comunal, comerciantes del sector, organizaciones sociales y voluntarios juveniles, quienes pueden apoyar la difusión, la logística, el préstamo de espacios y la gestión de convenios.

Estrategias de mercadeo comunitario

El plan de mercadeo combina estrategias tradicionales y digitales, priorizando acciones de bajo costo y alto impacto comunitario.

Estrategias tradicionales

Distribución de volantes y afiches en colegios, comercios y puntos de encuentro comunitario.

Convocatorias presenciales durante jornadas comunitarias y reuniones barriales.

Jornadas abiertas y sesiones gratuitas durante los primeros meses del piloto para incentivar la participación.

Estrategias digitales

Creación y gestión de grupos de WhatsApp comunitarios para difusión de horarios, contenidos e inscripciones.

Publicaciones informativas y testimoniales en redes sociales locales como Facebook e Instagram.

Uso de videos cortos que evidencien el desarrollo de las actividades y el impacto generado.

El mensaje central de la comunicación se basa en un lenguaje cercano, claro y visual, destacando la gratuidad inicial, la utilidad práctica de los talleres y la posibilidad de acceso a libros y formación sin barreras.

Estrategias de posicionamiento y participación

El proyecto se posiciona como una iniciativa comunitaria, cercana y útil, orientada a generar beneficios tangibles en la vida cotidiana de los participantes. Para fortalecer este posicionamiento se prioriza:

- La participación activa de líderes comunitarios en la difusión y validación del proyecto.
- El uso de testimonios de participantes como herramienta de credibilidad.
- La entrega de reconocimientos simbólicos por asistencia recurrente y participación activa.

Estas estrategias buscan consolidar confianza, aumentar la recurrencia y facilitar la gestión de alianzas institucionales.

Presupuesto de mercadeo y sostenibilidad

El presupuesto destinado a actividades de mercadeo se integra dentro del presupuesto general del piloto, priorizando materiales impresos, difusión digital y actividades presenciales de convocatoria. Dado el carácter social del proyecto, las estrategias se diseñan bajo criterios de eficiencia, aprovechamiento de redes comunitarias y apoyo de aliados estratégicos.

La sostenibilidad del plan de mercadeo se apoya en la combinación de microtarifas simbólicas, donaciones, patrocinios locales y convenios institucionales, los cuales permiten mantener la operación y ampliar el alcance del proyecto en etapas posteriores.

Modelo de emprendimiento social

Business Model Canvas

Tabla 1

Lienzo del modelo de negocio del proyecto Atenas Aprende y Lee

Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor
Instituciones educativas locales Junta de Acción Comunal Comercios y patrocinadores locales Organizaciones sociales y donantes de libros Voluntariado comunitario	Planificación de rutas del módulo móvil Ejecución de talleres educativos Préstamo y gestión del material bibliográfico Convocatoria y seguimiento de participantes Gestión de alianzas y donaciones	Acceso cercano y continuo a lectura y educación no formal Biblioteca itinerante con talleres prácticos Alfabetización digital y habilidades para la vida Formación básica para la empleabilidad Espacios intergeneracionales de aprendizaje
Recursos clave Inventario de libros Módulo móvil acondicionado Facilitadores educativo por sesión Voluntariado comunitario Materiales didácticos Tableta o registro digital	Relación con los beneficiarios Relación presencial, cercana y participativa Acompañamiento continuo en talleres Espacios de retroalimentación comunitaria Seguimiento a participantes recurrentes Construcción de confianza comunitaria	Canales Módulo móvil en parques, colegios y salones comunales Convocatoria directa en territorio Redes sociales locales (Facebook, WhatsApp) Difusión boca a boca

Estructura de costos	Fuentes de ingreso	Segmentos de beneficiarios
Honorarios por sesión de facilitadores	Micro tarifas simbólicas por talleres	Jóvenes en situación de vulnerabilidad (12–25 años)
Transporte y logística	Donaciones de particulares	Adultos con baja escolaridad o desempleados
Mantenimiento del módulo móvil	Patrocinios de comercios locales	Estudiantes y docentes locales
Materiales didácticos	Convenios con instituciones educativas y organizaciones sociales	Adultos mayores interesados en lectura
Difusión comunitaria		
Gastos administrativos básicos		

Nota. Elaboración propia a partir del modelo Business Model Canvas aplicado al proyecto

Atenas Aprende y Lee.

Descripción de los bloques del Business Model Canvas

Propuesta de valor y valor social generado

El proyecto Atenas Aprende y Lee genera valor social al facilitar el acceso cercano y continuo a procesos de lectura y educación no formal en la comunidad del barrio Atenas. A través de una biblioteca itinerante y talleres educativos prácticos, el proyecto contribuye al fortalecimiento de habilidades personales, digitales y sociales, reduciendo barreras económicas y territoriales que limitan el acceso al conocimiento.

Asimismo, la propuesta de valor se fundamenta en la participación comunitaria y el aprendizaje significativo, promoviendo espacios de encuentro intergeneracional que fortalecen la cohesión social y el sentido de pertenencia, aspectos clave para el desarrollo comunitario.

Segmentos de beneficiarios y población objetivo del proyecto

Los principales beneficiarios del proyecto son jóvenes en situación de vulnerabilidad, adultos con baja escolaridad, estudiantes, docentes y adultos mayores residentes del barrio Atenas. Estos grupos presentan necesidades diferenciadas en términos de acceso a procesos educativos, alfabetización digital y fortalecimiento de habilidades para la vida.

El proyecto prioriza una población con interés en actividades educativas flexibles y prácticas, que no cuenta con acceso permanente a espacios formativos formales o culturales, garantizando una intervención inclusiva y adaptada al contexto local.

Canales

Los canales de distribución del proyecto están constituidos principalmente por el módulo móvil de la biblioteca itinerante, el cual se instala en parques, instituciones educativas y salones comunales del barrio. Adicionalmente, se utilizan canales de comunicación comunitaria directa, redes sociales locales y difusión boca a boca para convocar a los beneficiarios y promover la participación.

Relación con los beneficiarios

La relación con los beneficiarios es de carácter presencial, cercana y participativa, basada en el acompañamiento continuo y la confianza. El proyecto fomenta la interacción constante con la comunidad mediante talleres recurrentes, espacios de retroalimentación y actividades colaborativas, fortaleciendo el vínculo entre el emprendimiento social y los participantes.

Fuentes de ingreso - Estrategias de sostenibilidad económica

Las fuentes de ingreso del proyecto combinan micro tarifas simbólicas por participación en talleres, donaciones de particulares, patrocinios de comercios locales y convenios con instituciones educativas y organizaciones sociales. Estas estrategias permiten diversificar los ingresos y reducir la dependencia de una sola fuente de financiación.

La sostenibilidad económica se concibe de manera progresiva, entendiendo que durante la etapa piloto el proyecto requiere inversión social para validar su impacto y consolidar alianzas estratégicas.

Recursos clave

Los recursos clave del proyecto incluyen el inventario de libros, el módulo móvil, los facilitadores educativos por sesión, el voluntariado comunitario y los materiales didácticos necesarios para el desarrollo de los talleres. Estos recursos permiten una operación flexible y ajustada a las necesidades del territorio.

Actividades clave

Las actividades clave del proyecto comprenden la planificación de rutas del módulo móvil, la ejecución de talleres educativos, el préstamo y gestión del material bibliográfico, el seguimiento de los participantes y la gestión de alianzas estratégicas. Estas actividades garantizan el cumplimiento de la propuesta de valor social del emprendimiento.

Alianzas clave

Las alianzas clave se establecen con instituciones educativas, juntas de acción comunal, comercios locales, organizaciones sociales y donantes de libros. Estas alianzas fortalecen la sostenibilidad del proyecto, amplían su alcance territorial y facilitan la gestión de recursos humanos y materiales.

Estructura de costos

La estructura de costos del proyecto se compone principalmente de honorarios por sesión de los facilitadores, costos de transporte, mantenimiento del módulo móvil, adquisición de materiales didácticos y gastos administrativos básicos. Esta estructura prioriza una operación austera y eficiente, coherente con el enfoque de emprendimiento social y la etapa piloto del proyecto.

Componente operativo del proyecto

El componente operativo del proyecto Atenas Aprende y Lee define la organización y ejecución del servicio educativo itinerante durante la fase piloto, asegurando una operación eficiente y acorde al contexto comunitario.

Descripción del servicio

El proyecto Atenas Aprende y Lee se implementa mediante un servicio educativo itinerante que combina el préstamo de material bibliográfico con la realización de talleres formativos presenciales en espacios comunitarios del barrio Atenas. El servicio se estructura a través de jornadas programadas de manera semanal, lo que permite una atención constante, flexible y cercana a la comunidad.

El enfoque itinerante facilita el acceso a los beneficiarios, reduce barreras de desplazamiento y permite adaptar la oferta educativa a distintos puntos del territorio, fortaleciendo la apropiación comunitaria del proyecto.

Flujo operativo del piloto

El flujo operativo del piloto inicia con la planificación de rutas y horarios, teniendo en cuenta la disponibilidad de espacios comunitarios y la demanda identificada. Posteriormente, se realiza el traslado e instalación del módulo móvil en el lugar definido, asegurando las condiciones logísticas necesarias para la prestación del servicio.

Una vez instalado el módulo, se desarrollan las actividades de préstamo de libros y la ejecución de los talleres educativos programados. La jornada finaliza con el registro de asistencia, la recolección de retroalimentación por parte de los participantes y el cierre logístico del espacio. Este flujo operativo permite una ejecución ordenada, repetible y susceptible de ajustes progresivos según los resultados del piloto.

Roles y responsabilidades

La estructura operativa del proyecto contempla un coordinador general, responsable de la planificación, el seguimiento del piloto y la articulación de alianzas estratégicas; facilitadores educativos, encargados de la ejecución de los talleres y del acompañamiento pedagógico a los participantes; y apoyo voluntario, que contribuye a la logística, la organización del material bibliográfico y la atención a los beneficiarios durante las jornadas.

La definición clara de roles y responsabilidades facilita la coordinación del equipo, optimiza el uso de los recursos disponibles y garantiza la calidad del servicio prestado durante la ejecución del proyecto.

Capacidad operativa

La capacidad operativa del proyecto se estima en tres jornadas semanales, con dos sesiones por jornada y una capacidad aproximada de 25 participantes por sesión. Esta configuración permite atender a un número significativo de beneficiarios sin comprometer la calidad del servicio ni la eficiencia operativa.

La estructura flexible del proyecto posibilita la adaptación de la capacidad operativa según la demanda, los recursos disponibles y las alianzas establecidas, permitiendo realizar ajustes progresivos durante el desarrollo del piloto y preparar una eventual etapa de escalamiento.

Proyecciones operativas y financieras del proyecto

El presente capítulo expone las proyecciones operativas y financieras del proyecto Atenas Aprende y Lee para su fase piloto de seis meses. El análisis se realiza con base en los supuestos operativos definidos previamente y en los resultados obtenidos durante el ejercicio de simulación y planeación financiera, con el propósito de evaluar la viabilidad inicial del proyecto, identificar brechas económicas y establecer estrategias de ajuste y sostenibilidad.

Este análisis reconoce que, al tratarse de un emprendimiento social en etapa temprana, la sostenibilidad financiera se concibe de manera progresiva y articulada al impacto social generado, priorizando la validación del modelo sobre la rentabilidad inmediata.

Supuestos operativos del piloto

El piloto del proyecto tiene una duración de seis meses y contempla la realización de jornadas educativas semanales en espacios comunitarios del barrio Atenas. Cada jornada incluye sesiones de préstamo de libros y talleres formativos, con una capacidad estimada de atención de hasta 25 participantes por sesión.

Los supuestos operativos consideran una estructura flexible, con contratación de facilitadores por sesión, apoyo de voluntariado comunitario y uso de espacios públicos o institucionales mediante alianzas estratégicas, lo que permite contener costos y facilitar ajustes durante el desarrollo del piloto.

Presupuesto operativo del proyecto

El presupuesto operativo estimado para el piloto de seis meses asciende a un total de \$6.500.000 COP, distribuidos de la siguiente manera:

- Materiales didácticos: \$1.200.000 COP
- Transporte y logística: \$1.500.000 COP

- Honorarios de facilitadores: \$2.400.000 COP
- Publicidad y difusión comunitaria: \$600.000 COP
- Mantenimiento del módulo móvil: \$800.000 COP

Adicionalmente, se contempla un gasto de personal semestral estimado en \$4.000.000 COP, correspondiente a funciones de coordinación y apoyo administrativo.

El costo total del piloto, incluyendo gastos operativos y de personal, se estima en \$10.500.000 COP.

Proyección de ingresos del piloto

La proyección de ingresos del proyecto se basa en una combinación de micro tarifas simbólicas por participación en talleres, donaciones y aportes derivados de alianzas y patrocinios locales. De acuerdo con los resultados del ejercicio de simulación, el ingreso estimado para el periodo de seis meses asciende a \$1.930.500 COP.

Este nivel de ingresos refleja una etapa inicial de validación del proyecto, donde el énfasis se sitúa en la construcción de confianza comunitaria, el posicionamiento del servicio y la consolidación de alianzas, más que en la generación de ingresos significativos.

Resultado financiero del piloto

Al comparar los ingresos proyectados con los costos totales del piloto, se obtiene un resultado financiero negativo de -\$8.569.500 COP para el periodo de seis meses.

Este déficit operativo evidencia que, bajo los supuestos actuales, los ingresos generados durante la fase piloto no cubren la totalidad de los costos del proyecto, particularmente aquellos asociados a honorarios y logística. No obstante, este resultado es consistente con la naturaleza de los emprendimientos sociales en fases iniciales, donde la inversión social precede a la sostenibilidad financiera.

Análisis de escenarios y punto de equilibrio

Con el fin de evaluar posibles variaciones en el comportamiento financiero del proyecto, se plantearon tres escenarios para el periodo del piloto:

- Escenario conservador (-20 % de ingresos): resultado estimado de -\$8.955.600 COP.
- Escenario base: resultado estimado de -\$8.569.500 COP.
- Escenario optimista (+20 % de ingresos): resultado estimado de -\$8.183.400 COP.

El punto de equilibrio semestral se estima en \$10.500.000 COP, lo que equivale a un ingreso aproximado de \$1.750.000 COP mensuales. En contraste, el ingreso mensual proyectado en el escenario base se sitúa alrededor de \$321.750 COP, evidenciando una brecha significativa que debe ser abordada mediante ajustes operativos y estratégicos.

Interpretación del déficit y estrategias de mitigación

El déficit identificado durante la fase piloto se interpreta como una inversión social, orientada a validar el impacto del proyecto, fortalecer la participación comunitaria y generar evidencia que facilite la gestión de alianzas institucionales y patrocinios.

Entre las principales estrategias de mitigación del déficit se contemplan:

- Reducción progresiva del alcance territorial durante la fase inicial.
- Incremento gradual de micro tarifas simbólicas, manteniendo políticas de exención.
- Fortalecimiento del voluntariado y negociación de honorarios por sesión.
- Formalización de convenios con instituciones educativas y organizaciones sociales.

- Gestión activa de patrocinios y donaciones en especie.

Estas estrategias permitirán ajustar el modelo operativo y financiero, reduciendo la brecha económica y avanzando hacia una mayor sostenibilidad en etapas posteriores.

Síntesis del análisis financiero

El análisis de las proyecciones operativas y financieras demuestra que el proyecto Atenas Aprende y Lee es financieramente desafiante en su fase piloto; sin embargo, presenta coherencia entre su propósito social, su escala de intervención y su estructura de costos. La identificación temprana del déficit permite tomar decisiones informadas, optimizar recursos y orientar el proyecto hacia un modelo sostenible sin comprometer su impacto comunitario.

Componente financiero y sostenibilidad del proyecto

Estructura de costos

La estructura de costos del proyecto Atenas Aprende y Lee se define a partir de una operación austera y flexible, acorde con la naturaleza social del emprendimiento y con la etapa piloto en la que se encuentra. Los principales costos corresponden a los honorarios por sesión de los facilitadores educativos, el transporte del módulo móvil, la adquisición y reposición de material bibliográfico, los materiales didácticos y los gastos administrativos básicos.

Esta estructura permite optimizar el uso de los recursos disponibles, priorizando la ejecución de las actividades misionales del proyecto y garantizando la sostenibilidad operativa durante la fase piloto.

Proyección de ingresos

La proyección de ingresos del proyecto contempla una combinación de fuentes diversificadas, entre las que se incluyen micro tarifas simbólicas por participación en talleres, donaciones voluntarias, patrocinios de comercios locales y convenios con instituciones

educativas y organizaciones sociales. Esta estrategia busca reducir la dependencia de una única fuente de financiamiento y fortalecer progresivamente la estabilidad económica del emprendimiento.

Durante la etapa piloto, los ingresos proyectados no cubren la totalidad de los costos operativos, situación que resulta coherente con el carácter social del proyecto y con su objetivo principal de validación del modelo.

Análisis de viabilidad financiera

El análisis de viabilidad financiera evidencia que el proyecto presenta un déficit operativo durante los primeros seis meses de implementación. No obstante, este resultado no compromete la continuidad del proyecto, dado que se encuentra alineado con la estrategia de aprendizaje, ajuste y validación propia de los emprendimientos sociales en etapas tempranas.

La viabilidad financiera se sustenta en la posibilidad de fortalecer alianzas estratégicas, optimizar la estructura de costos y ampliar progresivamente las fuentes de ingreso a medida que el modelo se consolida y aumenta su impacto social.

Interpretación del déficit como inversión social

El déficit financiero identificado se interpreta como una inversión social necesaria para generar impacto comunitario, validar el modelo operativo y fortalecer la propuesta de valor del proyecto. Esta inversión permite reducir riesgos futuros, mejorar la eficiencia del servicio y sentar las bases para un escalamiento sostenible.

Desde el enfoque de emprendimiento social, la rentabilidad del proyecto no se mide exclusivamente en términos económicos, sino en función del impacto educativo, cultural y social generado en la comunidad del barrio Atenas.

Impacto social, riesgos y estrategias de mitigación

El presente capítulo expone el impacto social esperado del proyecto Atenas Aprende y Lee, así como los principales riesgos asociados a su implementación y las estrategias definidas para su mitigación. Este análisis permite anticipar escenarios, fortalecer la toma de decisiones y consolidar la sostenibilidad social y operativa del proyecto durante la fase piloto.

Impacto social esperado

El proyecto Atenas Aprende y Lee espera generar un impacto social positivo al mejorar el acceso de la comunidad del barrio Atenas a procesos de educación no formal y a la promoción del hábito de la lectura. A través de la biblioteca itinerante y los talleres educativos, se busca fortalecer competencias lectoras, habilidades personales y digitales, y promover la participación activa de los habitantes en espacios de aprendizaje comunitario.

Adicionalmente, el proyecto contribuye al fortalecimiento de la cohesión social mediante la creación de espacios intergeneracionales de encuentro, diálogo y aprendizaje, favoreciendo la construcción de redes comunitarias, el intercambio de saberes y el sentido de pertenencia territorial.

Riesgos del proyecto

Entre los principales riesgos del proyecto se identifica la baja participación comunitaria durante las etapas iniciales, asociada al desconocimiento del servicio o a la desconfianza frente a nuevas iniciativas comunitarias. Asimismo, se reconoce el riesgo de dependencia de recursos externos durante la fase piloto, lo que podría afectar la sostenibilidad financiera del proyecto.

Otros riesgos relevantes incluyen limitaciones logísticas, tales como condiciones climáticas adversas, dificultades operativas en el traslado e instalación del módulo móvil y la

disponibilidad variable de facilitadores y voluntarios para la ejecución de las actividades programadas.

Estrategias de mitigación

Para mitigar los riesgos identificados, el proyecto implementa estrategias de divulgación comunitaria directa, fortaleciendo la comunicación local y el trabajo articulado con líderes comunitarios, instituciones educativas y organizaciones del territorio. De igual forma, se promueve la diversificación de las fuentes de ingreso y la formalización de alianzas estratégicas que reduzcan la dependencia financiera y fortalezcan la sostenibilidad del proyecto.

En el ámbito operativo, se establecen planes de contingencia que incluyen la flexibilización de horarios, la adaptación de espacios alternativos y la planificación anticipada de recursos humanos. Estas estrategias permiten garantizar la continuidad del servicio, minimizar interrupciones y mantener la calidad de la intervención educativa durante la fase piloto.

Conclusiones

El proyecto Atenas Aprende y Lee evidencia que el emprendimiento social constituye una alternativa pertinente para abordar problemáticas educativas y culturales en contextos comunitarios con limitaciones de acceso a la educación no formal. A partir del diagnóstico social realizado, se identificaron necesidades reales que justifican la implementación de una biblioteca itinerante como una estrategia de intervención flexible, cercana y adaptada a las condiciones del territorio.

La aplicación de la metodología Design Thinking permitió diseñar el proyecto desde un enfoque centrado en las personas, facilitando la comprensión del problema, la selección de la alternativa más viable y la validación del modelo mediante un piloto. Este enfoque metodológico fortaleció la coherencia del proyecto y contribuyó a la reducción de riesgos asociados a su implementación.

El desarrollo del Business Model Canvas evidenció la viabilidad del proyecto desde una perspectiva social, integrando de manera articulada la propuesta de valor, los beneficiarios, las actividades clave y la estructura de costos. Asimismo, el componente operativo demostró que el servicio puede ejecutarse de forma eficiente a través de una estructura organizativa ligera y flexible, adecuada para la etapa piloto.

En el ámbito financiero, el análisis permitió reconocer la existencia de un déficit operativo durante la fase inicial, el cual se interpreta como una inversión social necesaria para generar impacto comunitario y consolidar el modelo. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad del proyecto se proyecta a partir del fortalecimiento de alianzas estratégicas, la optimización progresiva de costos y la diversificación de fuentes de ingreso.

En conclusión, Atenas Aprende y Lee se consolida como un proyecto de emprendimiento social pertinente, operativamente viable y financieramente perfectible, con potencial de escalamiento y una contribución significativa al fortalecimiento educativo y comunitario del barrio Atenas.

Recomendaciones

Como primer paso posterior a la fase piloto, se recomienda fortalecer las alianzas estratégicas con instituciones educativas, organizaciones sociales y entidades públicas o privadas, con el fin de ampliar la cobertura del proyecto y mejorar su sostenibilidad financiera.

Asimismo, se sugiere realizar un seguimiento periódico de los indicadores sociales, operativos y financieros definidos, con el propósito de ajustar el modelo de intervención, optimizar la estructura de costos y fortalecer la propuesta de valor a partir de los aprendizajes obtenidos durante la implementación.

Finalmente, se recomienda evaluar la posibilidad de escalar el proyecto a otros sectores o comunidades con características similares, manteniendo el enfoque de emprendimiento social, la participación comunitaria y la flexibilidad operativa como elementos centrales del modelo.

Referencias Bibliográficas

- Boero, C. (2020). Evaluación de proyectos. Jorge Sarmiento Editor Universitas.
- Camacho, L. D. (2023). Proyecciones operativas y financieras [Objeto virtual de aprendizaje].
Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Cavazos Arroyo, J. (2019). Gestión de empresas sociales: Creación de valor social y económico para conseguir el cambio social. Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Deusto.
- Pacheco Coello, C. E. (2021). Metodología en casos reales de evaluación de proyectos. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2023). Guía de aprendizaje: Fase 7 – Evaluación final. UNAD.