

Análisis prospectivo Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad periodo 2025 – 2035

Heider Andrés González Narváez, Liliana Consuelo Hoyos

Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables,  
Universidad CESMAG

#### **Nota del autor**

El presente Trabajo de Grado tiene como propósito cumplir el requisito exigido para optar el título de pregrado como administradores de empresas en la Universidad CESMAG.

La correspondencia referente a este trabajo debe dirigirse al Programa de Administración de Empresas de la Universidad CESMAG. Correo electrónico: [admon@unicesmag.edu.co](mailto:admon@unicesmag.edu.co)

Análisis prospectivo Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad periodo 2025 – 2035

Heider Andrés González Narváez, Liliana Consuelo Hoyos

Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables,  
Universidad CESMAG

Asesor: Mg. Luis Eduardo Benavides Pupiales

16 de abril de 2026

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Director**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, marzo de 2026**

El pensamiento que se expresa en esta obra es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Universidad  
CESMAG

## **Dedicatoria**

*Este trabajo de grado está dedicado, en primer lugar, a Dios, por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida.*

*A mi familia, por su apoyo incondicional, su paciencia y por ser mi mayor fuente de motivación en cada momento de dificultad. Gracias por creer en mí y acompañarme en este proceso.*

*A todas aquellas personas que, de una u otra forma, hicieron parte de este camino y contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional. Este logro también es de ustedes.*

**HEIDER ANDRÉS GONZÁLEZ NARVÁEZ**

***A Dios***

*Por ser mi fortaleza, mi sustento, mi compañero en este viaje que emprendimos, porque en ningún momento me dejó sola y a pesar de las dificultades su brazo me sostuvo para seguir avanzando en la consecución de esta meta.*

***A mi hija***

*Para ti Sarita Sofía, mi amor más grande, mi compañera de vida, quien con paciencia esperó este momento, quien sacrificó su tiempo conmigo para que pudiese alcanzar esta meta, este logro te pertenece a tí mi negra linda. ¡Te amo infinitamente! Gracias por tu apoyo incondicional amor de mi vida.*

***A mi familia***

*A ti padre mío, aunque partiste de este mundo hace varios años sé que desde el cielo me guías y me cuidas, espero ser tu orgullo. A mi viejita linda, Victoria, por todas tus enseñanzas y porque en vida me diste todo el amor que sólo una madre consagrada, buena y excepcional da a sus hijos. A mi madre, por su paciencia y porque hoy, puedo decirte con voz fuerte, orgullosa y*

*llena de júbilo: ¡Lo logré!*

*LILIANA CONSUELO HOYOS*

### **Agradecimientos**

Los autores agradecemos; en primer lugar, a Dios por la meta alcanzada, por los logros obtenidos y la sabiduría brindada en la elaboración de este proyecto.

A la Universidad CESMAG por brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales y por proporcionarnos las herramientas necesarias para alcanzar este logro, el cual se constituye en uno de los más importantes de nuestras vidas.

De manera especial, agradecemos a nuestro asesor de trabajo de grado Mg. Luis Eduardo Benavides por su orientación, acompañamiento y valiosos aportes durante el desarrollo de esta investigación, los cuales fueron fundamentales para su culminación.

Así mismo a nuestros jurados, Mg. Orlando Estupiñán y Mg. Galo Díaz por considerar nuestra investigación y creer en el proyecto, sus aportes, recomendaciones y retroalimentación contribuyeron en el éxito de esta investigación

A los docentes del programa de Administración de Empresas, quienes con su conocimiento y dedicación contribuyeron significativamente a nuestra formación académica y profesional.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que nos apoyaron durante este proceso, por su confianza, motivación y respaldo constante, los cuales fueron clave para alcanzar esta meta.

**Heider Andrés González Narváez**  
**Liliana Consuelo Hoyos**

### **Resumen Analítico de Estudio**

**Programa académico:** Administración de empresas

**Fecha de elaboración del RAE:** 25 de marzo de 2026

**Autores de la investigación:** Heider Andrés González Narváez – Liliana Consuelo Hoyos

**Asesor:** Mg. Luis Eduardo Benavides

**Jurados:** Orlando Estupiñán – Galo Díaz

**Título:** Análisis prospectivo Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad periodo 2025 – 2035

**Palabras claves:** Análisis prospectivo, Prospectiva, Ábaco de Régnier, Método Delphi, Escenarios futuros, MIC MAC

**Descripción:** El presente trabajo de grado se enfoca en la realización de un diagnóstico para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y debilidades de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad, dicho análisis permite aplicar un cuestionario a expertos, conformado por los socios, proveedores, clientes y personal que labora en la fundación, quienes a través del cuestionario identifican una serie de aspectos que serán tratados mediante el Método Delphi y Ábaco de Régnier para poder identificar las variables críticas y realizar un análisis de impactos cruzados con la utilización del MIC MAC, una estrategia dentro de la prospectiva que arroja los escenarios futuros ideales para la fundación y con los cuales se realiza un plan de acción estratégico enfocado en las variables más relevantes dentro del estudio prospectivo.

#### **Contenido:**

##### **Capítulo 1:** Problema

En esta sección se trabajan aspectos como el objeto o problema de estudio, la línea de investigación, el planteamiento y formulación del problema, junto ellos, los objetivos (general y específicos) y la justificación del trabajo de investigación.

##### **Capítulo 2:** Marco referencial

Para el presente capítulo se abordan ítems como los antecedentes (trabajos de grado similares al de la investigación) y el marco teórico como fundamento científico del trabajo y que da soporte a los aportes realizados por la tesis.

**Capítulo 3: Metodología**

Este apartado incluye aspectos fundamentales como paradigma, enfoque, método, tipo de investigación, población y muestra y las técnicas de recolección de información.

**Capítulo 4: Análisis de resultados**

La parte más importante del trabajo de grado, ya que en esta se realiza el desarrollo de los objetivos específicos planteados para llevar a cabo la investigación. En este capítulo se abordan las diferentes estrategias y métodos utilizados para lograr esos objetivos.

**Capítulo 5: Conclusiones**

El penúltimo capítulo expresa al lector las conclusiones más relevantes obtenidas a partir de la información trabajada a lo largo del proceso de investigación.

**Capítulo 6: Recomendaciones**

Este último capítulo sugiere a futuros investigadores y personal directivo de la fundación, posibles líneas de trabajo y estrategias para ser implementadas por la organización para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

**Metodología:**

**Paradigma:** para el caso del presente trabajo de grado se considera el *positivista* debido a que se centra en observación objetiva y la medición cuantitativa, razón por la cual permitirá identificar y evaluar escenarios de actuación de manera sistemática.

**Enfoque:** se toma como referencia el enfoque cuantitativo ya que permite establecer objetivos claros y medibles, así como la utilización de indicadores y la recolección de información utilizando instrumentos estadísticos.

**Método:** se adopta por el método *empírico – analítico* el cual se centra en la observación y análisis de datos concretos y verificables con los cuales se pretende una comprensión clara y objetiva de la situación actual de la fundación.

**Tipo de investigación:** como referente se toma la investigación *descriptiva* cuyo principal objetivo es realizar una revisión crítica y analizar a profundidad las condiciones actuales de la fundación con el fin de exponer los resultados más relevantes alcanzados por los estudios realizados a la organización.

**Población y muestra:** la población objeto de estudio la constituyen los socios de la fundación, proveedores, contratistas, empleados, beneficiarios y actores de la fundación. Por su parte, la muestra será igual población. En el caso de la investigación 18 individuos.

**Técnicas de recolección de información:** las técnicas más utilizadas en el presente trabajo investigativo son las entrevistas, los cuestionarios, análisis Delphi, estudio de escenarios y modelos predictivos.

**Validez de los instrumentos de recolección:** la validez la asigna el sustento teórico de cada técnica de recolección y su vez el marco teórico sustentado en el presente trabajo siendo herramientas que permiten obtener información de manera confiable y segura.

### **Conclusiones**

La Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad presenta una alta dependencia de los ingresos provenientes de procesos de contratación pública, lo cual representa un riesgo para su sostenibilidad en el largo plazo. A partir del análisis prospectivo y la valoración de los expertos, se evidencia la necesidad de diversificar las fuentes de financiación mediante el fortalecimiento del apoyo económico empresarial externo, alianzas estratégicas y mecanismos de cooperación, lo cual permitirá mayor estabilidad financiera, autonomía operativa y capacidad de expansión.

El estudio permitió identificar que, aunque los trámites a través del SECOP son una variable altamente influyente, existe dispersión en su comprensión e impacto entre los expertos. Por tanto, es fundamental fortalecer las competencias técnicas del talento humano mediante procesos de capacitación continua en contratación estatal y manejo del SECOP, con el fin de mejorar la participación en licitaciones, aumentar la tasa de adjudicación y optimizar la gestión administrativa de la fundación.

De acuerdo con los resultados obtenidos en los ejes analizados, se evidencia que la fundación requiere fortalecer sus capacidades internas para responder de manera eficiente a las exigencias del entorno. En consecuencia, la modernización de la infraestructura física y operativa es un factor clave para mejorar la calidad en la ejecución de proyectos, incrementar la competitividad y garantizar el cumplimiento de estándares exigidos en procesos contractuales.

El análisis prospectivo permitió identificar la importancia del uso de herramientas tecnológicas para la gestión organizacional. Es así como la implementación de software especializado en gestión administrativa, financiera y de proyectos permitirá optimizar procesos, mejorará la toma de decisiones basada en datos y reducir la incertidumbre, alineándose con las tendencias tecnológicas identificadas en el entorno.

La incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial representa una oportunidad estratégica para la fundación, especialmente en áreas como análisis de datos, formulación de proyectos, identificación de oportunidades de licitación y evaluación de impacto social. Su implementación contribuirá a mejorar la eficiencia operativa, la innovación y la capacidad de anticiparse a escenarios futuros.

A partir de las variables identificadas en el análisis MICMAC, especialmente aquellas ubicadas en el cuadrante de conflicto, a fundación deberá orientar sus recursos hacia inversiones estratégicas que fortalezcan variables clave como la reinversión de excedentes, el reconocimiento social y el apoyo externo. Esto permitirá generar un efecto multiplicador en el sistema organizacional y consolidar su posicionamiento en el mediano y largo plazo.

### **Recomendación**

La Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad debe adoptar un enfoque estratégico integral priorizando el fortalecimiento de variables sociales y financieras, la adaptación a factores económicos y políticos, y la implementación de un sistema de seguimiento y control que permita evaluar periódicamente el cumplimiento del escenario apuesta, garantizando así su sostenibilidad, crecimiento y reconocimiento a nivel regional.

### **Referencias**

Armijos, Lorenzo. (2016). Estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional – financiera de Fundación Pastaza. Revista Ciencia Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. CIENCIA. 163-173.

- Baena, G. (2015). Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina. *Proyecto Papime No. PE300414*.
- Baiz Muñoz, M y Álvarez Gámez, J. (2019). Análisis prospectivo y formulación del plan estratégico para la distribuidora de medicamentos INTERFHARMA en el periodo 2019 - 2023. Universidad del Valle.
- Cepeda, R. R. Prospectiva y generación de escenarios.
- Godet, M., & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuadernos de LIPSOR, 104(20), 169-187.
- Guzmán, A. Análisis estructural. Técnica de la prospectiva. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005. 65 p.
- Hernández, C. G., & Hurtado, J. (2020). Análisis estructural prospectivo: Variables clave para el desarrollo organizacional de fundación de acción social Cáritas. *Revista empresarial*, 14(1), 61-72.
- Indacochea, A. (2014). La Prospectiva Estratégica: Los Nuevos Métodos.
- Noguera Hidalgo, Á. L. (2009). *Enseñando prospectiva*. Universidad del Rosario, Facultad de Administración.
- Pérez, F & Pardo, I. (2017). Estudio Prospectivo de la Organización Acceso Colombia ESAL al año 2026. Tesis de grado. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Pérez Velandia, L y Trujillo Romero, J. (2023). Análisis prospectivo visión Villavicencio 2040. Universidad Externado de Colombia.
- Rivas- Tovar L.A. (2015). *¿Cómo Hacer una Tesis de Maestría?* Ciudad de México: Instituto Nacional. <https://www.researchgate.net/profile/Luis-Arturo-Rivas-Tovar>

Rocha, R. (Ed.) (2022). Estilos de pensamiento en políticos profesionales. Hacia una mejor representación política sustantiva en México. México: UNAM/FES Zaragoza. 240

Suárez, D. (2020). Análisis Prospectivo de la Fundación Red de Mujeres de Cundinamarca - REDEMUC a 2031. Tesis de grado. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

### **Anexos**

**Anexo 1:** Tabla de descripción de expertos

**Anexo 2:** Entrevista aplicada a expertos

**Anexo 3:** Tabla de frecuencias y medias – Método Delphi – Ronda 1

**Anexo 4:** Tabla de frecuencias y medias – Método Delphi – Ronda 2

## Contenido

Introducción .....	20
1. Problema.....	21
1.1. Objeto o problema de estudio .....	21
1.2. Línea de investigación .....	21
1.3. Planteamiento del problema .....	21
1.4. Formulación del problema.....	22
1.5. Objetivos .....	22
1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....	22
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	22
1.6. Justificación.....	22
2. Marco referencial .....	24
2.1. Antecedentes.....	24
2.2. Marco Teórico .....	28
3. Metodología.....	38
3.1. Paradigma positivista .....	38
3.2. Enfoque cuantitativo .....	38
3.3. Método .....	39
3.4. Tipo de investigación.....	40
3.5. Población y muestra .....	41
3.5.1. <i>Población</i> .....	41
3.5.2. <i>Muestra</i> .....	41

3.6. Técnicas de recolección de la información .....	41
4. Análisis de resultados.....	43
4.1. Diagnóstico de la situación actual de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad que permita identificar y seleccionar las variables clave o estratégicas. ....	43
4.1.1. Método Delphi – Primera ronda.....	44
4.1.2. Método Delphi – Segunda ronda .....	52
4.1.3. Ábaco de Régnier.....	58
4.2. Escenarios posibles de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad para analizarlos y escoger el “escenario apuesta” para su proyección futura.....	68
4.2.1. Método MIC MAC.....	68
4.2.3. Hipótesis del futuro.....	85
4.2.4. Escenario futuro.....	85
4.2.5. Escenarios posibles .....	87
4.3. Plan de acción para alcanzar el “escenario apuesta” de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad .....	89
4.3.1. Plan de acción – instrumento estratégico para la sostenibilidad, crecimiento y posicionamiento organizacional. ....	92
4.3.2. Componente transversal de gestión de riesgo.....	98
5. Conclusiones.....	102
6. Recomendaciones .....	104
Anexos .....	108

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> .....	31
<b>Tabla 2</b> .....	43
<b>Tabla 3</b> .....	45
<b>Tabla 4</b> .....	46
<b>Tabla 5</b> .....	47
<b>Tabla 6</b> .....	48
<b>Tabla 7</b> .....	49
<b>Tabla 8</b> .....	50
<b>Tabla 9</b> .....	51
<b>Tabla 10</b> .....	51
<b>Tabla 11</b> .....	52
<b>Tabla 12</b> .....	53
<b>Tabla 13</b> .....	54
<b>Tabla 14</b> .....	55
<b>Tabla 15</b> .....	56
<b>Tabla 16</b> .....	57
<b>Tabla 17</b> .....	57
<b>Tabla 18</b> .....	57
<b>Tabla 19</b> .....	58
<b>Tabla 20</b> .....	68
<b>Tabla 21</b> .....	71
<b>Tabla 22</b> .....	74
<b>Tabla 23</b> .....	83
<b>Tabla 24</b> .....	84

<b>Tabla 25</b> .....	87
<b>Tabla 26</b> .....	91
<b>Tabla 27</b> .....	87
<b>Tabla 28</b> .....	87

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> .....	29
<b>Figura 2</b> .....	29
<b>Figura 3</b> .....	33
<b>Figura 4</b> .....	34
<b>Figura 5</b> .....	35
<b>Figura 6</b> .....	36
<b>Figura 7</b> .....	37
<b>Figura 8</b> .....	45
<b>Figura 9</b> .....	46
<b>Figura 10</b> .....	47
<b>Figura 11</b> .....	48
<b>Figura 12</b> .....	53
<b>Figura 13</b> .....	54
<b>Figura 14</b> .....	55
<b>Figura 15</b> .....	56
<b>Figura 16</b> .....	59
<b>Figura 17</b> .....	60
<b>Figura 18</b> .....	61
<b>Figura 19</b> .....	62
<b>Figura 20</b> .....	63
<b>Figura 21</b> .....	64
<b>Figura 22</b> .....	65
<b>Figura 23</b> .....	70
<b>Figura 24</b> .....	72

**Figura 25** .....74

**Lista de Anexos**

**Anexo 1** ..... 108

**Anexo 2** ..... 109

**Anexo 3** ..... 118

**Anexo 4** ..... 109

## **Introducción**

En el presente documento se propone la realización de un análisis prospectivo para la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad para el periodo 2025 – 2035 con el cual se pretende posicionarla y encontrar los escenarios de actuación más adecuados y pertinentes para ejercer su actividad económica.

En primera instancia, se realiza la descripción y formulación de problema donde se evidencia la necesidad de crear dicho análisis para superar la situación actual que atraviesa la fundación en mención.

Por otro lado, se establecen unos objetivos que serán los lineamientos y la ruta a seguir para alcanzar las metas deseadas y establecidas, a través de actividades que fomenten la expansión y crecimiento gradual de la fundación mediante el diseño de posibles escenarios de actuación que visibilicen a la organización como una de las más eficientes y eficaces en el desarrollo de su actividad económica, especialmente en el manejo de licitaciones y la evaluación del impacto de proyectos orientados a satisfacer necesidades de niños, jóvenes y adultos de la región.

Para alcanzar dichos objetivos, será pertinente seguir la secuencia metodológica que propone la prospectiva, iniciando con la selección del conjunto de expertos que serán aquellos participantes clave para establecer las variables más relevantes en el diseño de los escenarios futuros de la fundación.

## 1. Problema

### 1.1. Objeto o problema de estudio

Análisis prospectivo

### 1.2. Línea de investigación

**Gestión y competitividad:** esta línea busca impulsar la generación de empresas y la solución de los problemas referentes a la gestión empresarial, innovación y competitividad con el fin de estimular el desarrollo y crecimiento económico de la región.

El análisis prospectivo dentro de esta línea de investigación se enfoca en diagnosticar y evaluar las capacidades internas y externas de la fundación, identificando factores críticos que afectan su desempeño competitivo. A través de herramientas de gestión estratégica, se busca proyectar escenarios futuros que permitan a la institución desarrollar estrategias innovadoras y sostenibles, mejorando su posicionamiento y adaptabilidad en un entorno dinámico y competitivo.

### 1.3. Planteamiento del problema

La Fundación Alianza Mundial para la prosperidad, es una entidad sin ánimo de lucro que fue creada hace 15 años, contaba con una junta directiva y socios que no hicieron funcionales las operaciones y actividad propia de ésta. Aunado a ello, los fundadores emigran a diferentes países y alcanza un estancamiento que la mantuvo inactiva hasta su venta en el año 2024, cuando es adquirida por un nuevo conjunto de socios.

En este sentido, la nueva sociedad busca que la fundación, a futuro, logre un posicionamiento relevante mediante la elaboración de un análisis prospectivo que permita predecir y diseñar posibles escenarios de actuación de la organización y lograr un alto nivel de actividad que la haga salir del estancamiento en el que se encuentra y a su vez hacer proyecciones que permitan un crecimiento gradual, de tal manera que sea reconocida a nivel regional.

Como lo menciona Suarez (2020), “la prospectiva es sin duda una previsión (preactiva y proactiva) que permite aclarar las acciones presentes a la luz de los futuros posibles y deseables”; por tal razón, a la luz de la prospectiva, la situación que presenta la fundación puede ser resuelta de tal manera que se enfoque como una organización que permita llevar a cabo proyectos para niños, jóvenes y adultos mediante la modalidad de licitación y así lograr un crecimiento exponencial, a la vez que logra satisfacer las necesidades más latentes de las comunidades en general.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Cómo elaborar un análisis prospectivo para la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad para el periodo 2025 – 2035?

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Elaborar el análisis prospectivo de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad ubicada en la ciudad de Pasto, con el fin de establecer los posibles escenarios y oportunidades futuras para desarrollar estrategias que impacten globalmente a la organización.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad que permita identificar y seleccionar las variables clave o estratégicas.

Diseñar los escenarios posibles de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad para analizarlos y escoger el “escenario apuesta” para su proyección futura.

Proponer un plan de acción para alcanzar el “escenario apuesta” de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad.

#### **1.6. Justificación**

La elaboración del análisis prospectivo para la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad responde a la necesidad de enfrentar su estancamiento económico e inactividad, mediante la reestructuración e innovación de procesos clave. Este proyecto busca, por un lado, consolidar a la fundación como una entidad activa y competitiva y, por otro, fortalecer su capacidad para diseñar y ejecutar proyectos que impacten positivamente a la comunidad.

Inicialmente, el diagnóstico generado permitirá identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas por parte de la junta directiva. Estas decisiones serán cruciales para reactivar las actividades económicas de la fundación y promover proyectos sostenibles que atiendan a las necesidades de niños, jóvenes y adultos mayores en la región contribuyendo al bienestar social.

Con la implementación de este tipo de estrategias basadas en la prospectiva, facilitará la mejora de los procesos administrativos, técnicos y financieros, asegurando una gestión más eficiente y un modelo de licitación más competitivo.

A nivel social, el impacto será significativo en la medida que la revitalización de la fundación permitirá beneficiar de forma directa a poblaciones vulnerables, promoviendo su desarrollo integral y fomentando una transformación positiva en la región.

Este análisis prospectivo, se convierte en una herramienta indispensable para garantizar el crecimiento de la fundación y maximizar su contribución al desarrollo social y económico, renovando su compromiso con la comunidad.

## 2. Marco referencial

### 2.1. Antecedentes

#### A nivel internacional

El trabajo de grado titulado “Análisis estructural y prospectivo: variable clave para el desarrollo organizacional de fundación de acción social Cáritas” realizada en el año 2.020, cuyos autores son Cristian German Hernández y Joshua Hurtado Hurtado, de las universidades Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Santo Domingo e Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación del Estado (IIIEPE) de Nuevo León México, respectivamente.

Como **objetivo general** se tiene:

Desarrollar un análisis prospectivo con el propósito de identificar las variables clave para el desarrollo organizacional de Fundación de Acción Social Cáritas, ubicada en la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

Como **objetivos específicos** se tiene:

Conformar un panel de expertos con el apoyo de coeficientes de competencia K.

Desarrollar diversos talleres de reflexión colectiva para crear un listado de variables de alta representación, validarlo y procesarlo en el software especializado de la Escuela Francesa de Prospectiva denominado MICMAC.

Entre las **conclusiones** principales están:

Este estudio prospectivo ha tenido como intención fortalecer el desarrollo organizacional de Fundación de Acción Social Cáritas, para lo cual ha sido crucial identificar las variables clave sobre las cuales esta ONG tendrá que incidir. El primer hallazgo relevante es que todas las variables clave en la zona de conflicto del sistema (alianzas estratégicas, la capacidad de cobertura, el capital tecnológico, la complementariedad de los servicios, las cuotas de recuperación, las donaciones percibidas, las estrategias de marketing social, la formación del talento humano y el sistema interno de comunicación) están vinculadas estratégicamente: son variables que se refuerzan entre sí y que están dentro del margen de acción de la Fundación de Acción Social Cáritas. Por ejemplo, las alianzas estratégicas y el capital tecnológico pueden ampliar la capacidad de cobertura de la ONG. Esto quiere decir que, en lugar de pensar en estas variables de manera individual, Fundación de Acción Social Cáritas deberá abordarlas desde una perspectiva sistémica.

Un segundo hallazgo es que la variable asesoría internacional (AI) se encuentra en el cuadrante de variables autónomas, lo que implica que no impacta ni gobierna a las demás variables. Esto es relevante porque la asesoría internacional generalmente es algo valioso para las ONG. En el caso de Fundación de Acción Social Cáritas, sin embargo, parece que lo prioritario y aquello en donde debe enfocar sus recursos es en las variables que consoliden su operación como ONG. Una vez que esté su desempeño evidencie cumplir con todas las metas propuestas por la administración se podría considerar ir más allá de este estudio y pensar en la asesoría internacional.

Finalmente, y relacionado con los dos hallazgos anteriores, se debe resaltar la contribución de los estudios de futuros a la toma de decisiones, particularmente en este caso. Debido a recursos limitados, una ONG como Fundación de Acción Social Cáritas debe de decidir hacia qué propósitos destinarlos. En este caso, la toma de decisión debe orientarse hacia aquellas variables que fortalezcan las operaciones, aunque en principio parezcan tener poca relación, tales como capital tecnológico, marketing social y el sistema interno de comunicación, entre otras. Aunque no parezcan estar vinculadas directamente con el impacto de la ONG objeto de este estudio, destinar recursos hacia ellas puede robustecer el desempeño de la ONG y, por ende, maximizar su impacto.

**Aporte:** dentro de las principales contribuciones se encuentran, en primer lugar, la identificación de las variables clave para determinar los principales escenarios organizacionales de la fundación objeto de estudio, lo cual tiene congruencia con el presente trabajo de grado ya que el análisis prospectivo por realizar, también pretende identificar los escenarios de actuación más relevantes en los cuales la Fundación Mundial para la Prosperidad puede llevar a cabo su actividad económica.

Así mismo, plantea una metodología de trabajo basada en la aplicación de diversas matrices, estrategias y actividades que permitan perfilar a la fundación en mención, teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de la recolección de información, estadísticas, sondeos, entre otros, con ayuda de software especializado para la prospectiva.

### **A nivel nacional**

En este apartado se encuentra el trabajo de grado titulado “Análisis prospectivo y formulación del plan estratégico para la distribuidora de medicamentos Interfarma en el periodo 2019 – 2023” cuyos autores son Mónica Lucía Baiz Muñoz y Jonathan Álvarez Gámez, de la Universidad del Valle – Colombia.

El **objetivo general** planteado en el trabajo corresponde a:

Formular un análisis prospectivo y plan estratégico para la distribuidora de medicamentos Interfarma ubicada en Sincelejo en el periodo 2019 – 2023.

Los **objetivos específicos** son:

Realizar el análisis de entornos para la Distribuidora de medicamentos Interfarma.

Evaluar el comportamiento del sector farmacéutico en Sincelejo.

Analizar la situación interna de la distribuidora de medicamentos Interfarma.

Identificar factores de éxito y formular el direccionamiento estratégico.

Realizar un análisis prospectivo que permita identificar el escenario apuesta para la organización.

Diseñar un plan estratégico para Interfarma en el periodo 2019 – 2023.

Definir los mecanismos de monitoreo y control para el plan estratégico propuesto.

Las principales **conclusiones** del presente trabajo son:

La evaluación del ámbito externo permite entender cómo diferentes factores que rodean a la empresa afectan o beneficia a la misma dependiendo las condiciones generales del país o región en la cual se desarrollan los negocios.

Conocer a los competidores es un ejercicio de autoevaluación que las empresas deben realizar para entender cuál es su posición en el mercado. El benchmarking muestra plenamente el enfoque hacia el cual están enfocados los jugadores más fuertes del mercado y sienta la pauta a la cual debe apuntar una compañía que desee ser líder o especializada en unos de los nichos de ese mercado.

Es clave que después de tener consolidada toda la información que impacta en gran medida a la compañía, se generen unas estrategias que sean viables, es decir, alcanzables en diferentes periodos de tiempo y niveles de la organización.

Una vez realizados los respectivos análisis estructurales, es posible identificar factores internos y externos que han de garantizar el éxito de la compañía, porque lo que busca el empresario y los consultores al efectuar un proceso de direccionamiento es que la empresa sea mucho mejor de lo que es actualmente.

**Aporte:** de acuerdo al trabajo de grado “Análisis prospectivo y formulación del plan estratégico para la distribuidora de medicamentos Interfarma en el periodo 2019 – 2023” identificamos variables que se utilizan y son de gran apoyo ya que evalúa el análisis de entorno de la compañía lo cual se puede utilizar para la Fundación Mundial Para la Prosperidad, identificando su competencia directa e indirecta, debilidades y fortalezas; con el fin de evaluar en qué posición se encuentra la fundación en comparación con otras, fortaleciendo debilidades y maximizando factores que pueden garantizar el éxito apuntando a ser líderes en la región.

### **A nivel nacional**

A continuación, se describe el trabajo de grado titulado “Análisis Prospectivo Visión Villavicencio 2040”

#### **Su objetivo general es:**

Realizar un análisis prospectivo territorial estratégico para la ciudad de Villavicencio al año 2040.

#### **Dentro de los objetivos específicos se encuentran:**

Realizar un diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo de la situación actual de la ciudad de Villavicencio.

Establecer las tendencias globales y tecnológicas con incidencia en el futuro de gestión de ciudades y del territorio.

Modelar, de conformidad con el diagnóstico y las tendencias observadas, los factores de cambio, las variables estratégicas y los direccionadores de futuro para la ciudad de Villavicencio.

Realizar un análisis del rol que juegan los diferentes actores sociales que participan o interactúan en el desarrollo de la ciudad de Villavicencio.

Determinar los escenarios posibles y probables para la ciudad de Villavicencio al año 2040.

Establecer las estrategias, objetivos, metas y acciones necesarios para la construcción del futuro de Villavicencio 2040 con la materialización del escenario apuesta.

Las principales **conclusiones** obtenidas en el trabajo de grado son:

Cabe aclarar que se debe realizar monitoreo, control y actualización cada 5 años, de las estrategias propuestas en este documento, ya que el estudio de prospectiva no es un proceso lineal y requiere evaluar el impacto que tuvo la implementación de las acciones en el territorio, con las condiciones cambiantes del mercado, el desarrollo de las tecnologías y las tendencias detectadas en el presente estudio.

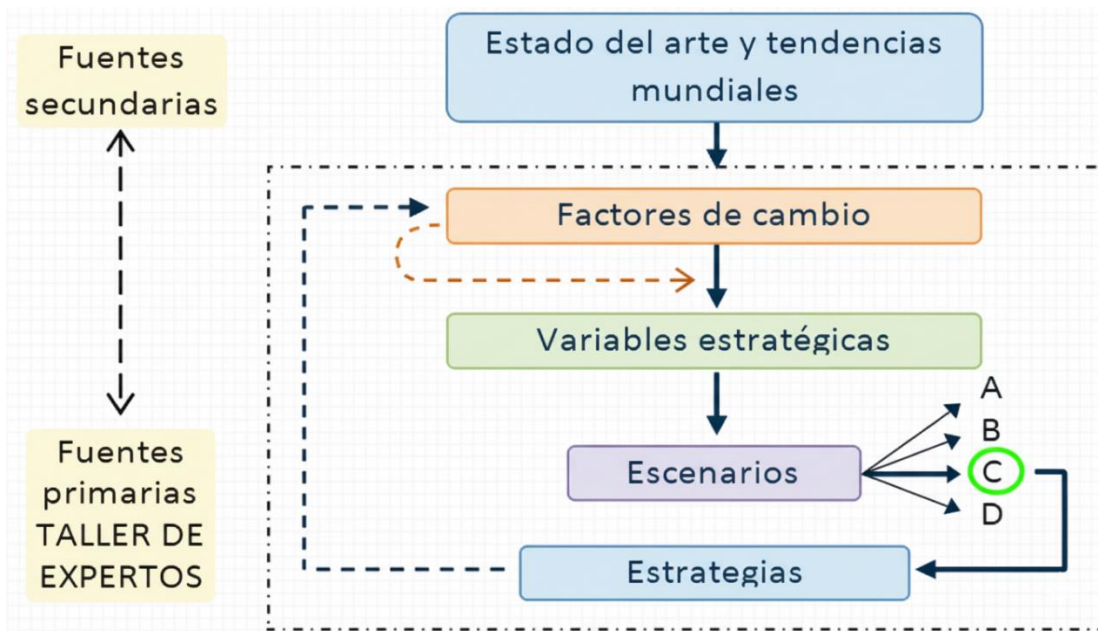
De otra parte, se tiene como común denominador la carencia en la información confiable a la hora de la toma de decisiones, siendo uno de los principales problemas al momento de gestionar un territorio. Actualmente este no es un problema tan solo presentado en la ciudad si no por el contrario a nivel nacional, por esta razón, es imperativo implementar un plan que permita valerse de las tecnologías de la información que facilitan el manejo y análisis de un gran flujo de datos para ponerlo a disposición de los tomadores de decisiones con el objetivo de reducir el porcentaje de incertidumbre al momento de implementar proyectos enfocados a desarrollar la ciudad.

**Aporte:** El trabajo de grado titulado "Análisis Prospectivo Visión Villavicencio 2040" presenta una valiosa herramienta para la planificación y desarrollo estratégico de la ciudad. Al centrarse en un enfoque prospectivo, el estudio no solo diagnostica la situación actual, sino que también anticipa y modela escenarios futuros, lo que es fundamental en un contexto de cambios constantes. Nos ayuda a determinar escenarios posibles que se pueden presentar a futuro con la fundación, con los que se puede estar preparado ante cualquier situación o circunstancia que se pueda presentar en el desarrollo de las actividades de la empresa, también a fijar objetivos y metas a través de estrategias dentro de los objetivos y la actividad social, obteniendo un crecimiento y reconocimiento tanto a nivel regional, municipal y nacional.

## **2.2.Marco Teórico**

### **Proceso Prospectivo estratégico**

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundándose en las empresas y las administraciones. Los años 80 y 90 han estado marcados por el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios especialmente entre las grandes empresas del sector energético (Shell, EDF, Elf), sin duda debido a los choques petrolíferos pasados y futuros. El objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competitivo (Mojica, 2008)

**Figura 1***Modelo básico de la planificación prospectiva*

Nota. Fuente: Tomado de Mojica (2008)

**Primera etapa:** analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar.

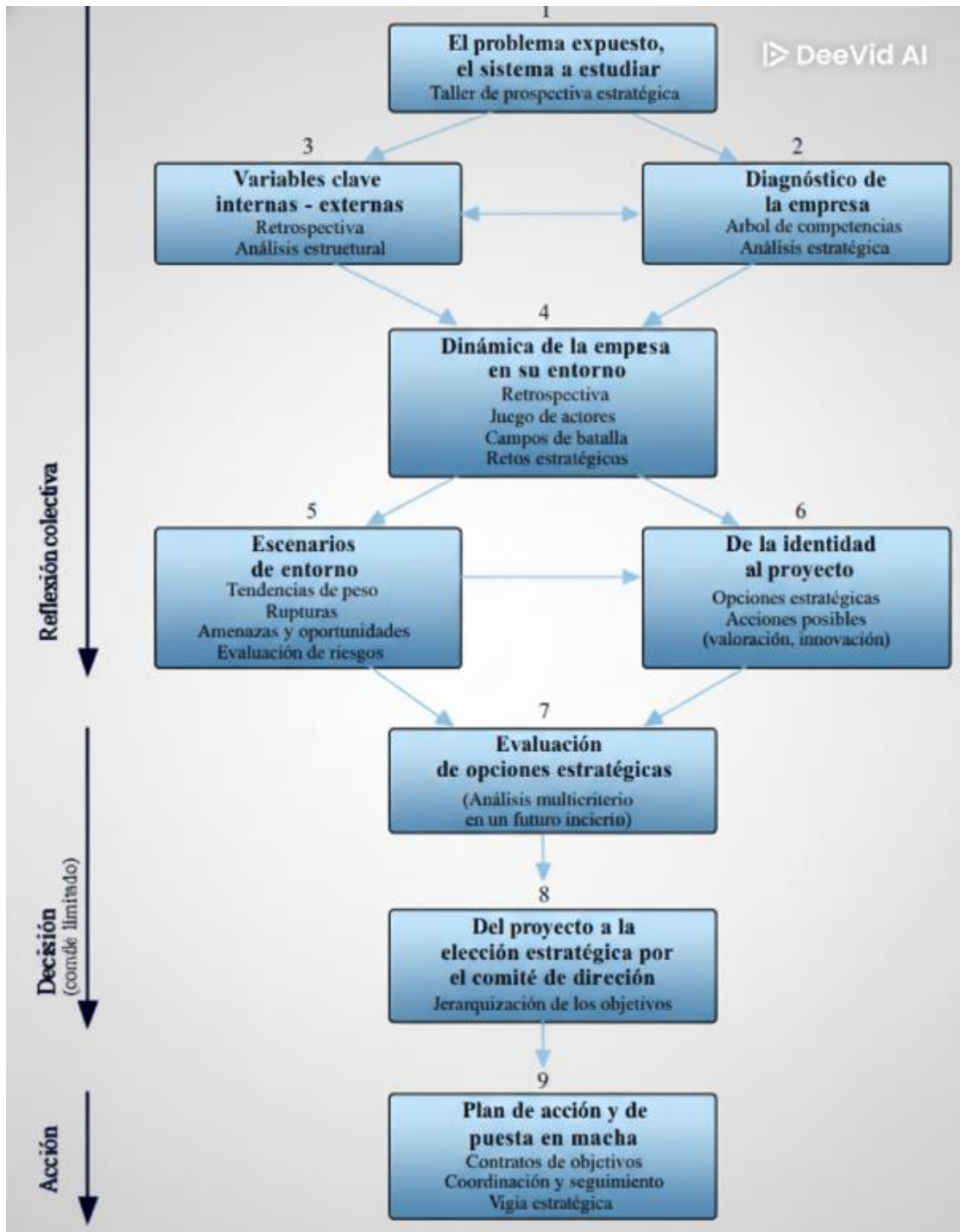
Para tal fin, se utilizará el método de los escenarios, que se define como un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. (Godet, 2007)

Estas etapas son las siguientes:

- Identificar las variables clave, este es el objetivo del análisis estructural.
- Analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro.
- Reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno más probables gracias a los métodos de expertos.

Las etapas se visualizan en el esquema adjunto:

**Figura 2***Prospectiva estratégica*



Nota. Fuente: Tomado de Mojica (2008)

**Segunda etapa:** elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas de producto. Para esta segunda etapa, se hace necesario la utilización del ábaco de Régnier. El ábaco de Régnier es un método de consulta a expertos, cuyo fin es interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores, esto favorece la revelación de opiniones y de representaciones, así como la evolución de individuos y grupos. Está destinado a reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y a la vez, tomar conciencia de la mayor o menor variedad de opiniones. (Godet, 2007)

La lógica utilizada por el ábaco es de los tres colores del semáforo (verde, naranja y rojo) completados con el verde claro, el rojo claro (permitiendo de este modo suavizar las opiniones). El blanco permite el voto en blanco y el negro la abstención. (Godet, 2007)

**Tabla 1**

*Modelo ábaco de Régnier*

<b>Ábaco de Régnier</b>				
Muy probable	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>	<b>Experto n</b>
Probable				
Duda				
Improbable				
Muy improbable				
No hay respuesta				
<b>Ítems</b>				
1				
2				
3				
4				
N				

Nota. Fuente: Tomado de Armijos (2016)

El ábaco de Régnier, utiliza dentro de su metodología las fases que se enuncian a continuación:

- **Fase 1: recoger la opinión de los expertos.** Definir lo más preciso posible la problemática a estudiar. Esta problemática será abordada descomponiéndola en ítems, éstos serán las afirmaciones sobre la evolución del pasado o sobre la visión de futuro. Cada experto se pronuncia individualmente en cada afirmación utilizando la escala coloreada puesta a su disposición.
- **Fase 2: tratamiento de los datos.** Consiste en tratar las respuestas coloreadas en forma de matriz, donde se representa: en filas los ítems que definen el problema y en columnas los expertos que participan en el estudio, siendo visible simultáneamente la posición de cada uno de los expertos sobre el problema.
- **Fase 3: discusión de los resultados.** Es sobre la base de la imagen coloreada donde comienza el debate y la explicación del voto: el procedimiento es abierto y cada uno puede, en todo momento, cambiar el color y justificar su cambio de opinión.

**Tercera etapa:** identificar las variables clave de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y, por ende, las variables esenciales a la evolución del sistema. Las diferentes fases del método son las siguientes: (Godet, 2007)

- **Fase 1: Listado de las variables.** Consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. Utilizando los talleres de prospectiva es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, (Godet, 2007)
- **Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables.** También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o

matriz de relaciones directas. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable  $i$  y la variable  $j$ ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). (Godet, 2007)

**Figura 3**

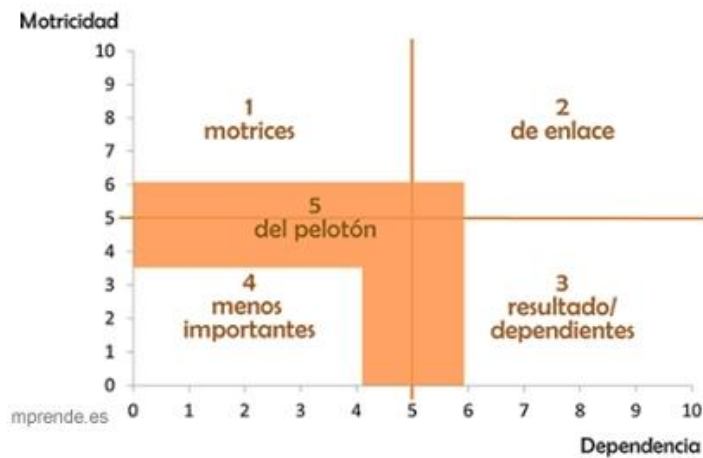
*Matriz de influencias directas*



Nota. Fuente: Tomado <https://mprende.es/2014/09/12/metodo-micmac-analisis-estructural-para-la-toma-de-decisiones/>

**Fase 3: Identificación de las variables clave con el Micmac.** Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar, mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta llamada MICMAC para matrices de impactos cruzados. La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) permite confirmar la importancia de ciertas variables.

**Plano de motricidad – dependencia.** La clasificación obtenida por el MICMAC arroja un listado de variables con su correspondiente indicador de motricidad y dependencia. Ubicando estos valores en un gráfico de dispersión (en el eje Y motricidad y en el eje X dependencia) obtenemos el plano o gráfico de motricidad – dependencia. Calculando el valor medio de cada eje y trazando una línea en cada uno de ellos queda dividido en cuatro cuadrantes o áreas.

**Figura 4***Plano motricidad – dependencia*

Nota. Fuente: Tomado de <https://mprende.es/2014/09/17/metodo-micmac-ii-analisis-estructural-para-la-toma-de-decisiones/>

### Interpretación de los gráficos del análisis estructural

- **Relaciones directas:** En este tipo de relaciones se evidencia las variables que se presentan como componentes claves del sistema en un período de corto plazo.
- **Relaciones indirectas:** Las relaciones indirectas brindan un panorama de interpretación para mediano plazo. Los gráficos resultantes presentan un cambio con respecto a las relaciones directas; están dados por la emergencia de nuevos componentes dentro del sistema estudiado que no se evidenciaban anteriormente.

### Elaboración de la tabla variables – relaciones – problemas

Una vez procesada la información en la herramienta y trabajando con cada uno de los grupos de gráficos de relaciones y de influencia – dependencia de las variables, los expertos encargados de la interpretación del sistema de relaciones dan inicio a la elaboración de una tabla que contiene información pertinente y necesaria para la identificación de las variables clave, ligadas a problemas identificados en las mismas.

Dicha tabla tendrá tres grandes componentes: variables, sus relaciones y los problemas identificados. A continuación, se presenta una figura de referencia para la elaboración de la tabla que relacionará las variables y sus características.

**Figura 5**

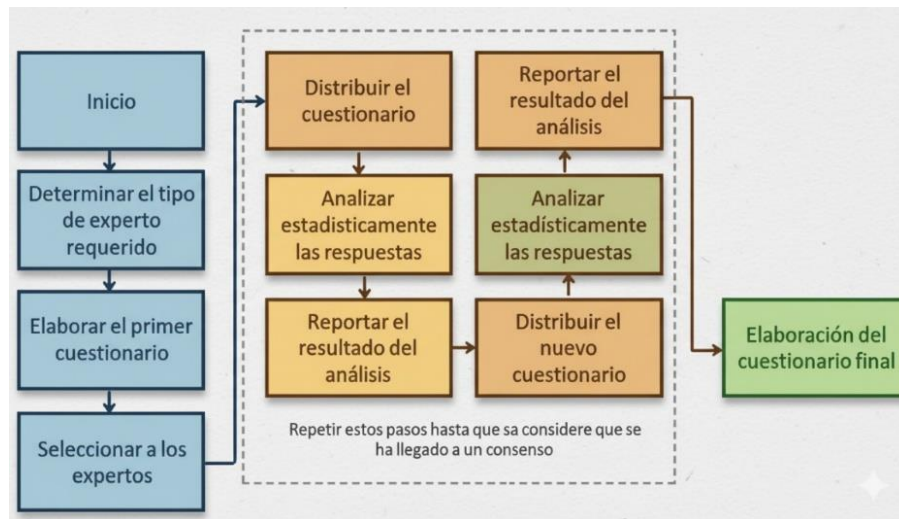
*Relaciones y problemas de las variables*

Variable	Relaciones	Problemas
En este campo se encuentran las variables que hacen parte de los cuadrantes de poder, conflicto y aquellas variables del cuadrante de dependencia que sean relevantes en cuanto a su proyección al cuadrante de conflicto o que sea una variable muy afectada por la influencia de las demás	Entradas	Se espera que el grupo de expertos identifique en esta columna los problemas que se presentan en el sistema objeto de estudio, relacionados con la variable de la primera columna de esta tabla, sin tener en cuenta todavía las relaciones; de igual forma que se identifique el actor que está relacionado con el problema
	En este campo se escribe el nombre de las variables que afectan la variable	
	Salidas	
	En este campo se escribe el nombre de las variables afectadas por la variable	

Nota. Fuente: Tomado de Noguera (2009)

**Cuarta etapa:** comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades con relación a los principales actores de su entorno estratégico.

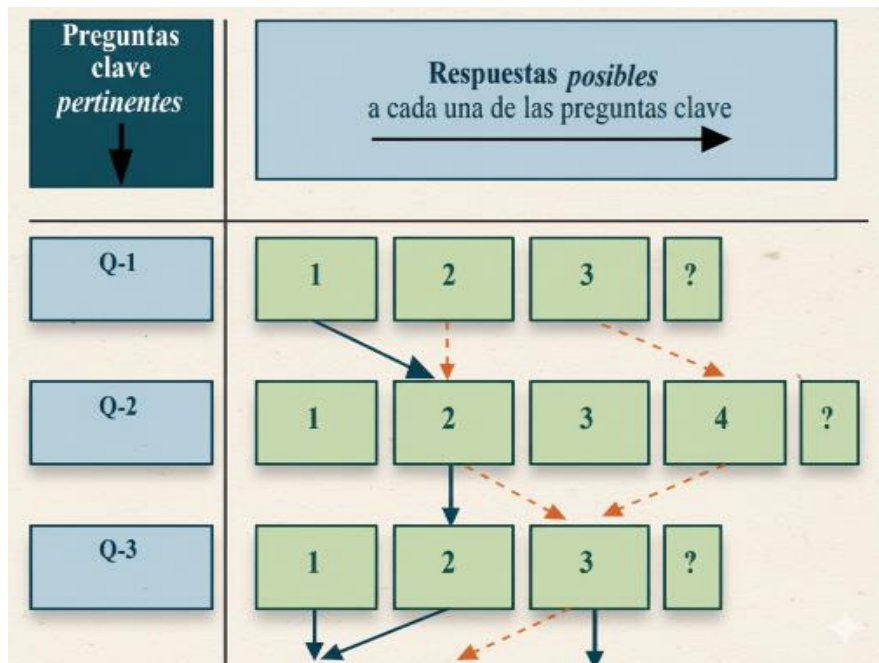
**Quinta etapa:** utilizar eventualmente los métodos de encuesta a expertos para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y descubrir los escenarios de entorno más probables. Para dar cumplimiento a esta etapa, se utilizará el método Delphi, el cual tiene como finalidad poner de manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos. El objetivo más frecuente de los estudios Delphi es el de aportar iluminación a los expertos sobre zonas de incertidumbre a fin de ayudar a la decisión. (Godet, 2007)

**Figura 6***Proceso de aplicación del método Delphi*

Nota. Fuente: Tomado de [https://www.researchgate.net/figure/FIGURA-1-Proceso-de-aplicacion-del-metodo-Delphi\\_fig1\\_349648117](https://www.researchgate.net/figure/FIGURA-1-Proceso-de-aplicacion-del-metodo-Delphi_fig1_349648117)

**Sexta etapa:** poner en evidencia las estrategias compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno. Para ello se utilizará el análisis morfológico, el cual trata de explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. (Godet, 2007)

- Fase 1: construcción del espacio morfológico.** Consiste en la descomposición del sistema (sector, organización, territorio) estudiada en subsistemas o componentes a partir de los resultados del análisis estructural en componentes tan independientes como sea posibles y lograr un equilibrio en el número de componentes. Cada componente puede tener diferentes configuraciones o hipótesis y habrá tantos escenarios posibles como combinaciones de configuraciones. El conjunto de las combinaciones representa el campo de los posibles, llamado espacio morfológico
- Fase 2: reducción del espacio morfológico:** ciertas combinaciones resultan irrealizables (incompatibilidades entre configuraciones), por tanto, el trabajo consiste en reducir el espacio morfológico inicial mediante la reducción por selección de preferencias.

**Figura 7***Esquema análisis morfológico*

Nota. Fuente: Tomado de Universidad Deusto (2020)

**Séptima etapa:** evaluar las opciones estratégicas; con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción.

**Octava etapa:** es la elección de la estrategia, las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección.

**Novena etapa:** puesta en marcha del plan de acción, los contratos de objetivos, la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y desarrollo de una vigía estratégica (externa).

### **3. Metodología**

#### **3.1.Paradigma positivista**

El paradigma positivista se centra en la observación objetiva y la medición cuantitativa de fenómenos. En el contexto de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad, se aplicará este enfoque para realizar un análisis prospectivo que permita identificar y evaluar escenarios de actuación de manera sistemática y rigurosa.

El positivismo, tal como lo define Auguste Comte, sostiene que “el conocimiento verdadero se deriva de la experiencia observable y que las teorías deben ser verificadas a través de datos empíricos” (Comte, 1853). Esta perspectiva se adapta a la necesidad de la fundación de basar sus decisiones en evidencias concretas que respalden su actividad económica.

El enfoque positivista permitirá a la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad identificar de manera precisa los factores que afectan su desempeño y planificar estrategias fundamentadas en datos objetivos. Esto contribuirá a su consolidación como una de las organizaciones más eficientes en la región.

#### **3.2.Enfoque cuantitativo**

El enfoque cuantitativo en el análisis prospectivo de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad se centrará en establecer objetivos claros y medibles, utilizando indicadores clave de rendimiento como el número de proyectos ejecutados, beneficiarios alcanzados y porcentaje de licitaciones ganadas. La recolección de datos se realizará con instrumentos estadísticos, utilizando software pertinente para su análisis, lo cual permite identificar tendencias y correlaciones significativas.

Los resultados obtenidos proporcionarán una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, optimizando la dirección futura de los proyectos de la fundación y maximizando su impacto en la región.

La metodología adoptada incluirá el uso de métodos cuantitativos y cualitativos, como encuestas y análisis estadísticos, para recopilar datos sobre el impacto de los proyectos de la fundación. Estos datos serán fundamentales para formular proyecciones precisas para el periodo 2025-2030. Además, se emplearán técnicas de modelado para simular diferentes escenarios de actuación, lo que permitirá evaluar su viabilidad y eficacia.

### **3.3.Método**

El método empírico-analítico se centra en la observación y el análisis de datos concretos y verificables. En este caso, el diagnóstico de la situación actual de la fundación se basa en datos tangibles que permiten identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). Esto es fundamental para entender el contexto real en el que opera la fundación.

#### **Generación de Escenarios Basados en Evidencias**

El diseño de escenarios futuros requiere un análisis riguroso de la información recopilada. El método empírico-analítico permite utilizar datos históricos y actuales para proyectar posibles futuros. Esto ayuda a construir escenarios más realistas y fundamentados, lo que es crucial para la toma de decisiones estratégicas.

Este enfoque facilita la evaluación de las estrategias propuestas mediante el uso de métricas y criterios de éxito claros. Permite medir el impacto de las acciones implementadas, lo que es esencial para asegurar que la fundación pueda adaptarse y mejorar continuamente.

Al basarse en un análisis empírico, la investigación proporciona una base sólida para la toma de decisiones. Los datos recopilados y analizados ayudan a la junta directiva a elegir las mejores estrategias y a identificar el "escenario apuesta" que maximizará el impacto y el crecimiento de la fundación.

El método empírico-analítico permite ajustes en función de nuevos datos y circunstancias, lo cual es relevante para la organización que busca reestructurarse y adaptarse a un entorno cambiante. El uso del método en esta investigación es fundamental para asegurar que las decisiones y estrategias se basen en una comprensión clara y objetiva de la situación actual y de las dinámicas del entorno, lo cual aumentará las posibilidades de éxito en el posicionamiento y crecimiento de la fundación en los próximos años.

### **3.4. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizará en este trabajo será descriptivo, ya que la investigación descriptiva permite realizar una revisión crítica y analizar en profundidad la corriente de investigación con el objeto de reseñar las condiciones que originaron su aparición, así como los resultados más relevantes alcanzados por los diversos estudios realizados sobre el tema, así como también señalar los problemas conceptuales y las limitaciones metodológicas existentes.

La población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia. Mientras que la muestra es la parte de esa población que se selecciona y sobre la cual se efectuara la medición y observación de las variables. Se basa en hechos actuales que dirigen al investigador a una dirección específica y real que se ve evidenciada en La Fundación Alianza Mundial Para la Prosperidad.

Adicionalmente es analítica, ya que se pretende descubrir la incidencia que tienen ciertas características o variables como lo son: clientes, situaciones o áreas de importancia en los resultados de la Fundación, lo cual se determinara a través de la recolección de información y su posterior análisis e interpretación. Además de escribir las características, situación o áreas de importancia también se tratará de buscar le explicación del comportamiento de estas variables teniendo como fin el descubrimiento de las causas.

### **3.5.Población y muestra**

#### **3.5.1. Población**

Conformada por los socios de la fundación, proveedores, contratistas, empleados, posibles contratistas, beneficiarios y actores de la fundación siendo 18 personas naturales y jurídicas.

#### **3.5.2. Muestra**

La muestra total serán las mismas 18 personas que presenten la respectiva entrevista exhibida en la población.

### **3.6.Técnicas de recolección de la información**

En un análisis prospectivo, que se enfoca en la evaluación de futuros posibles y la identificación de oportunidades y amenazas, es crucial usar técnicas de recolección de información para obtener datos relevantes y bien fundamentados. Algunas de las técnicas que se utilizarán son las siguientes:

**Entrevistas:** se realizan entrevistas con expertos, stakeholders y personas clave dentro de la fundación para obtener perspectivas detalladas sobre el futuro, las cuales podrán ser estructuradas (con un conjunto de preguntas predefinidas) o no estructuradas (más flexibles y abiertas).

**Encuestas y cuestionarios:** se diseñan encuestas dirigidas a la población objeto de estudio, con preguntas tanto abiertas como cerradas o abiertas, y la recopilación de datos se hará de manera presencial o digital.

**Análisis Delphi:** método basado en la consulta iterativa a un grupo de expertos para llegar a un consenso sobre cuestiones clave del futuro. Las respuestas se recogen de forma anónima y luego se revisan en rondas sucesivas para afinar el consenso.

**Estudios de escenarios:** mediante la construcción de diversos escenarios futuros basados en diferentes variables. Este proceso implica el análisis de diferentes "futuros posibles" y cómo se pueden desarrollar en función de distintas decisiones y factores.

**Modelos predictivos:** el uso de software o algoritmos que analizan grandes volúmenes de datos históricos para hacer predicciones sobre futuros posibles basados en patrones pasados.

Estas técnicas combinadas proporcionan una visión integral y diversa del futuro, lo que es esencial para realizar un análisis prospectivo bien fundamentado.

#### 4. Análisis de resultados

##### 4.1. Diagnóstico de la situación actual de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad que permita identificar y seleccionar las variables clave o estratégicas.

Para el desarrollo del primer objetivo, inicialmente, se realiza la selección del panel de expertos, compuesto en total por 18 integrantes los cuales se relacionan a continuación:

**Tabla 2**

*Lista de expertos*

<b>Experto 1</b>	Representante legal Fundación	<b>Experto 10</b>	Proveedor 4
<b>Experto 2</b>	Contador de la Fundación	<b>Experto 11</b>	Proveedor 5
<b>Experto 3</b>	Socio 1	<b>Experto 12</b>	Proveedor 6
<b>Experto 4</b>	Socio 2	<b>Experto 13</b>	Proveedor 7
<b>Experto 5</b>	Socio 3	<b>Experto 14</b>	Cliente 1
<b>Experto 6</b>	Socio 4	<b>Experto 15</b>	Cliente 2
<b>Experto 7</b>	Proveedor 1	<b>Experto 16</b>	Cliente 3
<b>Experto 8</b>	Proveedor 2	<b>Experto 17</b>	Cliente 4
<b>Experto 9</b>	Proveedor 3	<b>Experto 18</b>	Cliente 5

Nota. Fuente: Elaboración propia

Una vez conformado el panel, se procede a aplicar el primer cuestionario a expertos con el fin de definir las principales variables de estudio y a su vez determinar las influencias de ellas en el auge, crecimiento y expansión de la Fundación.

La selección de expertos se realizó teniendo en cuenta las siguientes características:

- a. Representante legal:** por su conocimiento sobre la fundación y ser el líder de la organización encargado de celebrar los contratos con el sector oficial, trámites a través del SECOP y la formulación de proyectos para llevarse a cabo con la comunidad.

- b. Contador:** su selección se debe a que es el profesional encargado de manejar las finanzas de la fundación y conoce a profundidad la situación actual. En este sentido, sus aportes son de gran importancia.
- c. Socios:** debido a su perfil, fueron seleccionados dentro del panel de expertos por el conocimiento en actividades de tipo económico, financiero y social, lo cual influye en gran medida en su participación en la fundación, ya que generan aportes desde diferentes perspectivas.
- d. Proveedores:** dichas personas fueron incluidas dentro del panel de expertos ya que han celebrado contratos con la fundación para el suministro de bienes y servicios. Por tal razón, tienen experiencia en contratación y pueden aportar grandes ideas frente al vínculo comercial establecido con la organización y, además, desde su experiencia contribuir considerablemente en las oportunidades de mejora para la empresa.
- e. Clientes:** considerados como los expertos de más relevancia para la fundación por sus aportes en cuanto satisfacción del servicio prestado desde los diferentes contratos celebrados. Son las personas que tienen un basto conocimiento en la ejecución de proyectos de diversa índole y cómo estos impactan a las comunidades y organizaciones, lo cual representa un valor agregado a la hora de debatir dentro del panel de expertos.

#### ***4.1.1. Método Delphi – Primera ronda***

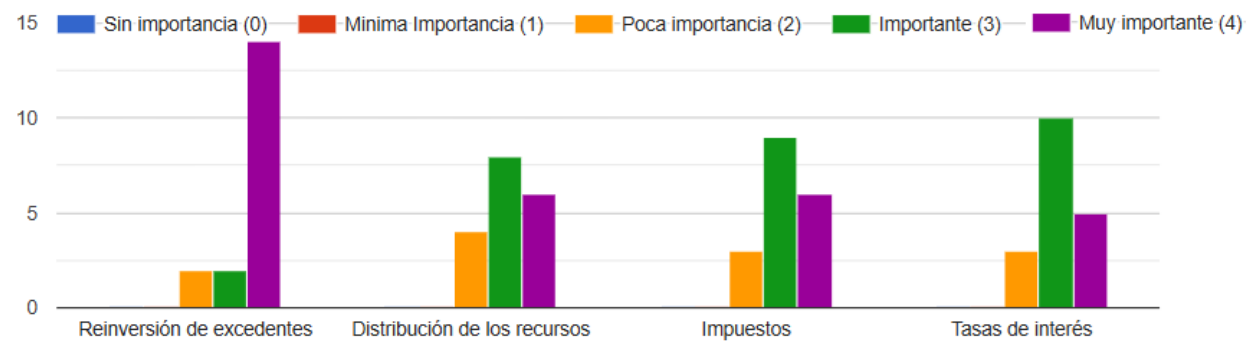
Para dicho fin, la técnica seleccionada fue el método Delphi, que se aplicó de la siguiente manera:

- 1.** Socialización del cuestionario al panel de expertos dando a conocer los ejes e ítems que lo conforman y su descripción, junto al objeto social y visión de la fundación.
- 2.** Explicación de la escala de ponderación tipo Likert para cada ítem (Sin importancia, Mínima importancia, Poca importancia, Importante, Muy importante).
- 3.** Aplicación del cuestionario a expertos (Socios de Fundación, Contador, Proveedores, y Clientes)

Los resultados obtenidos se relacionan en el siguiente histograma junto con su tabla de frecuencias:

**Figura 8***Histograma eje financiero*

EJE1: FINANCIERO

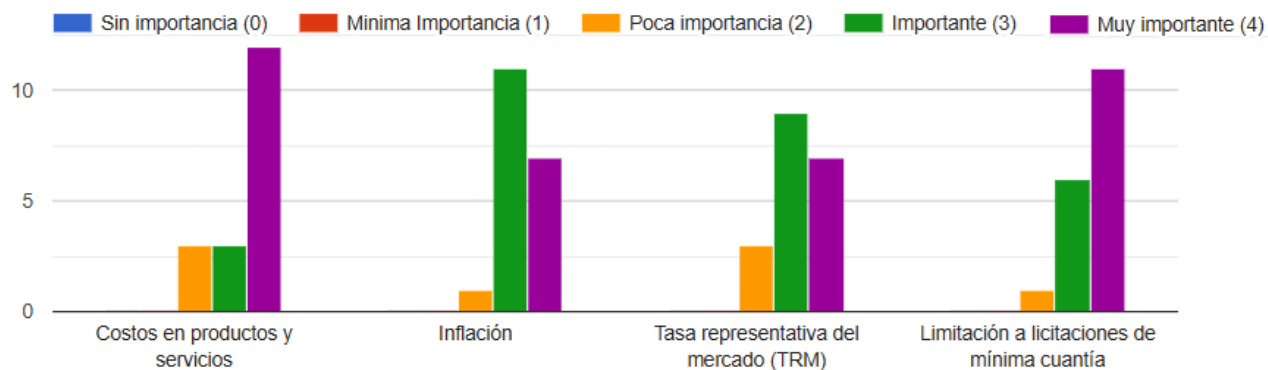


Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3***Ítems eje financiero y puntuaciones*

EJE 1: FINANCIERO						
ITEM	Sin importancia	Mínima importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	Total
Reinversión de los excedentes	0	0	2	2	14	18
Distribución de los recursos	0	0	4	8	6	18
Impuestos	0	0	3	9	6	18
Tasas de interés	0	0	3	10	5	18

Nota. Fuente: Elaboración propia

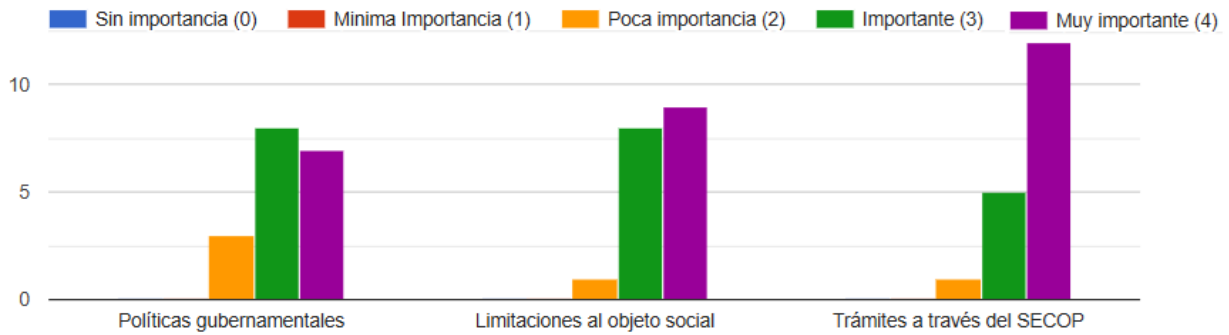
**Figura 9***Histograma eje económico***EJE 2: ECONÓMICO**

Nota. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4***Ítems eje económico y puntuaciones***EJE 2: ECONÓMICO**

Ítem	Sin importancia	Mínima importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	Total
Costos en productos y servicios	0	0	3	3	12	18
Inflación	0	0	1	10	7	18
Tasa representativa del mercado (TRM)	0	0	3	8	7	18
Limitación a licitaciones de mínima cuantía	0	0	1	6	11	18

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Figura 10***Histograma eje político***EJE 3: POLÍTICO**

Nota. Fuente: Tomado de Google Forms (2025)

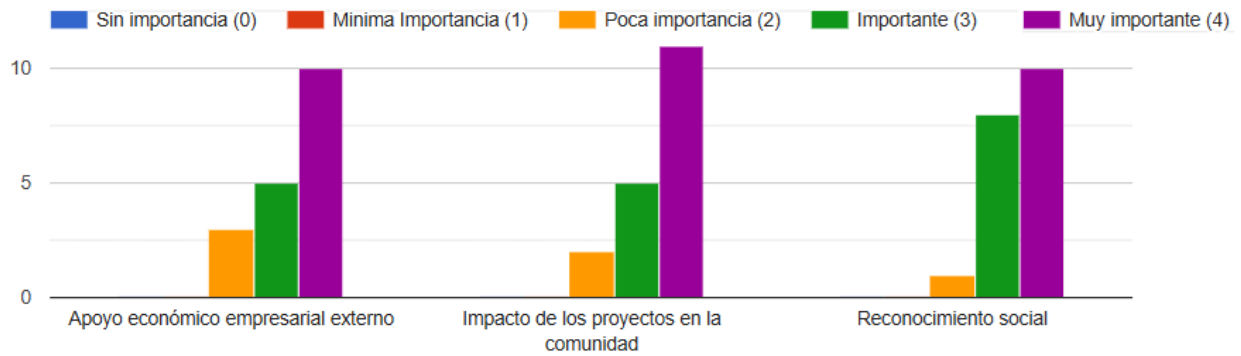
**Tabla 5***Ítems eje político y puntuaciones*

<b>EJE 3: POLÍTICO</b>						
<b>Ítem</b>	<b>Sin importancia</b>	<b>Mínima importancia</b>	<b>Poca importancia</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Total</b>
Políticas Gubernamentales	0	0	3	8	7	18
Limitaciones al objeto social	0	0	1	8	9	18
Tramites a través de SECOP	0	0	1	5	12	18

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Figura 11***Histograma eje social*

EJE 4: SOCIAL



Nota. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6***Ítems eje social y puntuaciones*

EJE 4: SOCIAL						
Ítem	Sin importancia	Mínima importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	Total
Apoyo económico empresarial externo	0	0	3	5	10	18
Impacto de los proyectos en la comunidad	0	0	2	5	11	18
Reconocimiento social	0	0	1	7	10	18

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Para realizar el análisis de la primera ronda de preguntas, la técnica estadística aplicada en el marco de esta investigación será la descriptiva (promedios y medidas de tendencia central), con el fin de realizar el tratamiento de la información obtenida y a su vez, el procesamiento de los resultados arrojados mediante la aplicación del instrumento, en este caso, el cuestionario.

Como primera medida se utilizó la media aritmética, permitiendo la categorización de los ítems, indicadores, dimensiones y la variable de estudio, tal como se indica en el baremo de medias aritméticas relacionadas en la siguiente tabla.

**Tabla 7***Baremo de medias*

<b>BAREMO DE MEDIAS ARITMÉTICAS</b>			
<b>Ponderación</b>	<b>Rango</b>	<b>Categoría</b>	<b>Alternativa de respuesta</b>
4	4,00 – 4,99	Muy pertinente su aplicación	Muy importante
3	3,00 – 3,99	Medianamente pertinente su aplicación	Importante
2	2,00 – 2,99	Poco pertinente su aplicación	Poca importancia
1	1,00 – 1,99	No es pertinente su aplicación	Sin importancia

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La información que se obtuvo mediante la aplicación del cuestionario a expertos, utilizando una tabla de doble entrada que consta de frecuencias absolutas, relativas y la media aritmética, permitieron establecer las tendencias de los componentes de la variable teniendo en cuenta el baremo de medias diseñado.

Dichas tendencias se evidencian en las matrices adjuntas para cada uno de los ejes, lo cual permite, en consonancia con los gráficos, si se debe o no se debe aplicar una segunda ronda para establecer la regularidad de las variables de estudio.

**Tabla 8***Matriz de categorías – eje financiero*

Eje	ítem	Tendencia	Categoría
Financiero	Reinversión de excedentes	3,67	Medianamente pertinente
	Distribución de los recursos	4,50	Muy pertinente
	Impuestos	4,50	Muy pertinente
	Tasas de interés	4,50	Muy pertinente

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Para la lectura de la matriz, por ejemplo, a partir de los datos registrados en la tabla se aprecia que para el caso del eje 1 (Eje financiero) en el Ítem 1(Reinversión de excedentes) los expertos registran una tendencia de 3.67; que según el baremo de medias se encuentra en una categoría medianamente pertinente, en el rango de Importante, siendo este un ejemplo de interpretación de esta primera matriz.

En un análisis mucho más riguroso, en cuanto al eje financiero, se puede evidenciar que los expertos catalogan los ítems Distribución de recursos, impuestos y tasas de interés, como muy pertinentes lo que significa que estos son puntos de vital importancia para la Fundación Alianza Mundial para La Prosperidad y adicional a ello se deberán fortalecer mediante la implementación de diversas estrategias de forma que se conviertan en puntos clave dentro de la fundación. Referente a la reinversión de excedentes en los expertos es necesario disertar sobre la importancia que este tiene ya que ayuda al progreso de la fundación en la obtención de un mayor flujo de efectivo y una mayor capacidad de adjudicación de nuevos contratos en SECOP de mayor cuantía.

**Tabla 9***Matriz de categorías – eje económico*

Eje	ítem	Tendencia	Categoría
Económico	Costos en productos y servicios	3,50	Medianamente pertinente
	Inflación	3,39	Medianamente pertinente
	Tasa representativa del mercado – TRM	3,28	Medianamente pertinente
	Limitación a licitaciones de mínima cuantía	3,56	Medianamente pertinente

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En el eje económico se identifica que hay una estandarización de las respuestas obtenidas por parte de los expertos, caso particular que se debe tener en cuenta, ya que estas variables dentro de la fundación son muy importantes porque los recursos obtenidos son por licitaciones realizadas y no por regalías obtenidas. Por otro lado, este es uno de los ejes más importantes, ya que permite el normal desarrollo del objeto social de la fundación mediante la puesta en marcha de proyectos de alto impacto que generen estabilidad, credibilidad, confianza y valor a la empresa.

**Tabla 10***Matriz de categorías – eje político*

Eje	ítem	Tendencia	Categoría
Político	Políticas gubernamentales	3,22	Medianamente pertinente
	Limitación al objeto social	3,44	Medianamente pertinente
	Trámites a través del SECOP	3,61	Medianamente pertinente

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En el caso del eje político, así como en el económico, se logra identificar que los expertos cuestionados no consideran estos ítems como relevantes. Este fenómeno debió presentarse porque ellos no tienen claro cómo este tipo de políticas afectan de forma directa a la fundación, razón por la cual se debe hacer una retroalimentación con el panel de expertos para profundizar en dichos aspectos y hacer especial énfasis en su incidencia.

**Tabla 11**

*Matriz de categorías – eje social*

Eje	ítem	Tendencia	Categoría
Social	Apoyo económico empresarial externo	3,39	Medianamente pertinente
	Impacto de los proyectos en la comunidad	3,50	Medianamente pertinente
	Reconocimiento social	3,56	Medianamente pertinente

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En el eje social encontramos puntuaciones medianamente pertinentes frente a los ítems propuestos, entendiendo que se deben fortalecer, por ejemplo, el apoyo económico externo que es de gran relevancia porque permitirá a la fundación diversificar fuentes de financiación y no solo depender de las licitaciones. En cuanto al impacto de los proyectos ante la sociedad, se considera como fundamental, dar a conocer más a la fundación mediante la implementación de diversas actividades enfocadas en lo social y cultural, haciendo que esta sea más visible en la comunidad y mejorar el punto de confiabilidad empresarial ante entidades contratantes.

#### **4.1.2. Método Delphi – Segunda ronda**

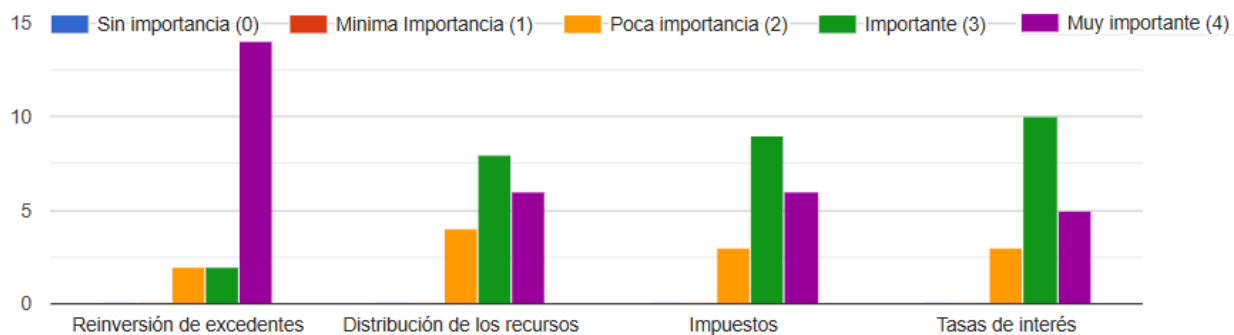
Una vez tabuladas las respuestas emitidas por los expertos, se puede evidenciar que no hay clara estandarización frente a cada uno de los ítems propuestos para cada eje, Por tal razón, se hace necesario aplicar a una segunda ronda que inicia con una disertación a verbal sobre los puntos a evaluar en el cuestionario, lo ejes e ítems que lo conforman y la forma cómo estos impactan a la fundación. También se toma en cuenta las intervenciones verbales de ellos como fuente de información para sí mismos y para otros expertos.

En este orden de ideas, se obtiene la información presentada descriptivamente en tablas, gráficos y matrices, tal cual como se efectuó en la primera ronda.

**Figura 12**

*Histograma eje financiero*

EJE1: FINANCIERO



Nota. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12**

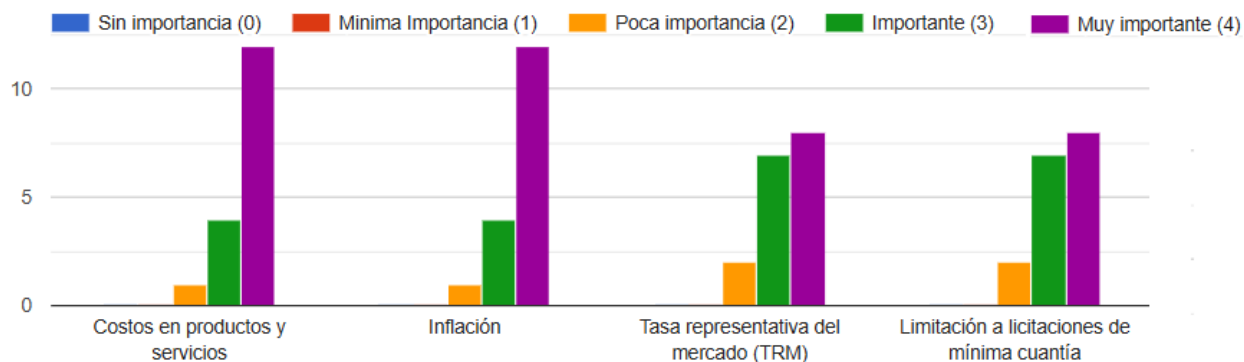
*Ítems eje financiero y puntuaciones*

EJE 1: FINANCIERO						
Ítem	Sin importancia	Mínima importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	Total
Reinversión de los excedentes	0	0	2	2	14	18
Distribución de los recursos	0	0	4	8	6	18
Impuestos	0	0	3	9	6	18
Tasas de interés	0	0	3	10	5	18

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Figura 13***Histograma eje económico*

EJE 2: ECONÓMICO



Nota. Fuente: Elaboración propia.

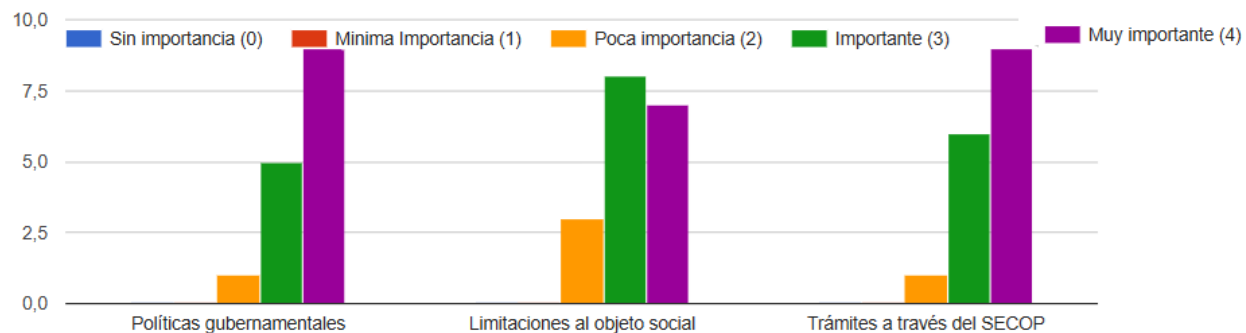
**Tabla 13***Ítems eje económico y puntuaciones*

EJE 2: ECONÓMICO						
Ítem	Sin importancia	Mínima importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	Total
Costos en productos y servicios	0	0	3	3	12	18
Inflación	0	0	1	10	7	18
Tasa representativa del mercado (TRM)	0	0	3	8	7	18
Limitación a licitaciones de mínima cuantía	0	0	1	6	11	18

Nota. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 14***Histograma eje político*

## EJE 3: POLÍTICO



Nota. Fuente: Elaboración propia.

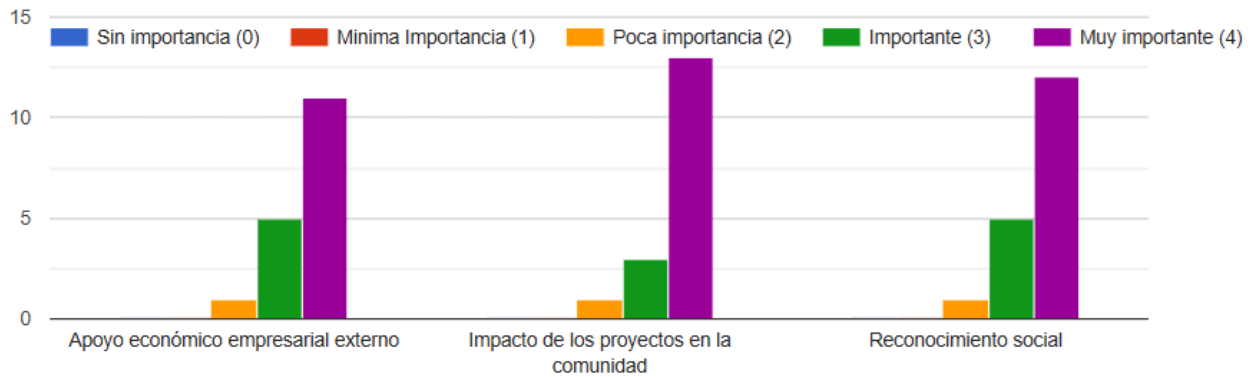
**Tabla 14***Ítems eje político y puntuaciones*

EJE 3: POLÍTICO						
Ítem	Sin importancia	Mínima importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	total
Políticas Gubernamentales	0	0	3	8	7	18
Limitaciones al objeto social	0	0	1	8	9	18
Tramites a través de SECOP	0	0	1	5	12	18

Nota. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 15**  
*Histograma eje social*

EJE 4: SOCIAL



Nota. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15**

*Ítems eje social y puntuaciones*

EJE 4: SOCIAL						
Ítem	Sin importancia	Mínima importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	Total
Apoyo económico empresarial externo	0	0	3	5	10	18
Impacto de los proyectos en la comunidad	0	0	2	5	11	18
Reconocimiento social	0	0	1	7	10	18

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Contando con la información de la segunda ronda del panel de expertos, nuevamente se elabora la tabla de frecuencias y el baremo de medias, tal como en la primera ronda. Con esta información fue posible obtener las siguientes matrices:

**Tabla 16***Matriz de categorías – eje financiero*

Eje	ítem	Tendencia	Categoría
Financiero	Reinversión de excedentes	4,3	Muy pertinente
	Distribución de los recursos	4,50	Muy pertinente
	Impuestos	4,50	Muy pertinente
	Tasas de interés	4,50	Muy pertinente

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17***Matriz de categorías – eje económico*

Eje	ítem	Tendencia	Categoría
Económico	Costos en productos y servicios	4,32	Muy pertinente
	Inflación	4,40	Muy pertinente
	Tasa representativa del mercado – TRM	4,50	Muy pertinente
	Limitación a licitaciones de mínima cuantía	4,30	Muy pertinente

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18***Matriz de categorías – eje político*

Eje	ítem	Tendencia	Categoría
Político	Políticas gubernamentales	4,50	Muy pertinente
	Limitación al objeto social	4,45	Muy pertinente
	Trámites a través del SECOP	4,21	Muy pertinente

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19***Matriz de categorías – eje social*

Eje	ítem	Tendencia	Categoría
Social	Apoyo económico empresarial externo	4,23	Muy pertinente
	Impacto de los proyectos en la comunidad	4,10	Muy pertinente
	Reconocimiento social	4,50	Muy pertinente

Nota. Fuente: Elaboración propia

Como se puede notar, para la segunda ronda de expertos aplicando el método Delphi, las respuestas arrojadas al cuestionario lograron estandarizarse de manera que la tendencia es alta y categorizada como muy pertinente, lo cual evidencia que se debe trabajar a lo largo de estos años en los ejes tomados en consideración para llegar a un auge creciente de la fundación. Así mismo, es posible notar que unos ítems se deben profundizar más que otros y, por ende, establecer acciones que conlleven a su fortalecimiento ya que de ellos depende el posicionamiento de la empresa.

Por otro lado, cabe resaltar que la aplicación del método Delphi en sus dos (02) rondas o fases, ha permitido establecer las variables clave de estudio que se analizarán mediante otra técnica prospectiva, la cual inducirá a los escenarios posibles de actuación que tiene la fundación, cómo se visualiza a futuro y también, establecer un plan de acción para la empresa.

#### ***4.1.3. Ábaco de Régnier***

Una vez aplicado el método Delphi para la selección de los ítems de mayor relevancia, se procede a elaborar el ábaco de Régnier, que se fundamenta en los ítems arrojados por Delphi. Este cuestionario es aplicado a los 18 expertos quienes delimitarán la importancia de los ítems arrojados por cada eje a través de colores (principalmente los colores del semáforo).

Para poder evaluar los ítems establecidos a través de la aplicación de Delphi, los expertos deberán valorar cada ítem asignando un color específico, teniendo en cuenta si la influencia de estos es directa o indirecta. En este sentido, los colores a utilizar se indican en la imagen adjunta:

**Figura 16***Colores ábaco de Régnier*

The image shows a screenshot of the Colorinsight online application interface. At the top, there is a progress bar indicating 0% progression. Below the progress bar, a text prompt reads: "To review, select the color that seems most appropriate." Below this prompt, there is a legend for the 'Colores ábaco de Régnier' scale, which includes the following options:

- I totally agree
- I agree
- I have mixed feelings
- I don't agree
- I totally disagree
- I don't know
- I don't want to answer

Below the legend, there is a list of seven color-coded options in Spanish:

- Estoy totalmente de acuerdo
- Estoy de acuerdo
- Tengo sentimientos encontrados
- No estoy de acuerdo
- Estoy totalmente en desacuerdo
- No sé
- No quiero responder
- No he respondido todavía

Nota. Fuente: Aplicación Colorinsight on line (2025)

Teniendo en cuenta que el método Delphi arrojó que las variables clave de estudio para analizar mediante Régnier son diez (10) en total, se utiliza *Colorinsight* para su evaluación. Esta es una aplicación en línea, que permitió a los expertos realizar la respectiva votación mediante un código QR que los dirigía a las variables a ponderar junto con una breve descripción de las mismas con el fin de tener una mejor claridad de cada ítem, tal como se aprecia en la siguiente imagen:

**Figura 17****Variables y descripción en ábaco de Régnier**

* <b>Impacto de los proyectos en la comunidad</b> : Los proyectos sociales promueven cambios positivos y sostenibles en comunidades, reducen desigualdades, fortalecen capacidades, mejoran acceso a derechos básicos y fomentan participación, cohesión social y desarrollo local con enfoque humano y solidario.	
<input type="text" value="Leave a comment..."/>	
2982 remaining characters	
* <b>Reconocimiento social</b> : El reconocimiento social es la valoración positiva de la comunidad y la sociedad hacia la fundación por su impacto y compromiso. Refleja confianza, respaldo, participación y fortalece su reputación, facilitando alianzas y mayor capacidad de incidencia.	
<input type="text" value="Leave a comment..."/>	
2982 remaining characters	
* <b>Reinversión de excedentes</b> : Permite crear reservas operativas o fondos anticíclicos, reduciendo la dependencia de donaciones puntuales o financiación externa	
<input type="text" value="Leave a comment..."/>	
2982 remaining characters	
* <b>Tasas de interés</b> : Las tasas de interés afectan significativamente a las fundaciones, ya que inciden en sus inversiones, financiamiento y capacidad de cumplir su misión. Un aumento en las tasas puede elevar los costos financieros, reducir los rendimientos y dificultar la captación de donaciones.	
<input type="text" value="Leave a comment..."/>	
2982 remaining characters	
* <b>Limitaciones a mínima cuantía</b> : Las licitaciones con monto mínimo limitan la participación de fundaciones en procesos pequeños al establecer un umbral económico para la adjudicación de contratos, reduciendo así su acceso a oportunidades de contratación.	
<input type="text" value="Leave a comment..."/>	
2982 remaining characters	

Nota. Fuente: Aplicación Colorinsight on line (2025)

Una vez realizado el proceso de evaluación por parte de los expertos, se obtienen los siguientes resultados:

1. **Matriz de elementos:** en esta matriz se registra cada una de las variables de estudio y la coloración establecida por el ábaco, la cual resulta de la valoración de cada uno de los expertos. En este sentido, conviene indicar gráficamente los resultados obtenidos.

**Figura 18**

*Matriz de elementos ábaco de Régnier*

**ITEMS MATRIX**

Los proyectos sociales promueven cambios positivos y sostenibles en comunidades, reducen desigualdades, fortalecen capac...	[Green]				
El reconocimiento social es la valoración positiva de la comunidad y la sociedad hacia la fundación por su impa...	[Green]	[Green]	[Green]	[Yellow]	[White]
La responsabilidad social empresarial (RSE) es la contribución voluntaria de empresas privadas en dinero o especie pa...	[Green]	[Green]	[Green]	[Yellow]	[Yellow]
Las tasas de interés afectan significativamente a las fundaciones, ya que inciden en sus inversiones, financi...	[Green]	[Green]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]
Las licitaciones con monto mínimo limitan la participación de fundaciones en procesos pequeños al establecer un um...	[Green]	[Green]	[Yellow]	[Yellow]	[Red]
Las fundaciones deben registrarse en el SECOP para participar en contratos estatales, cumpliendo con requisitos com...	[Green]	[Green]	[Yellow]	[Red]	[Red]
Permite crear reservas operativas o fondos anticíclicos, reduciendo la dependencia de donaciones puntuales o fi...	[Green]	[Green]	[Yellow]	[Red]	[White]
La inflación reduce el poder adquisitivo de la fundación al aumentar el costo de bienes y servicios, dificultando así la...	[Green]	[Green]	[Yellow]	[Yellow]	[White]
El aumento de costos e inflación afecta los presupuestos de los proyectos fundacionales, limitando su alcance. Tam...	[Green]	[Green]	[Yellow]	[Red]	[Red]
Las políticas públicas son decisiones y acciones del Estado para atender necesidades sociales, orientar el desarr...	[Green]	[Green]	[Yellow]	[Red]	[White]

**CUESTIONARIO A EXPERTOS RONDA 1**  
version 1

Nota. Fuente: Aplicación Colorinsight on line (2025)

A partir de esta matriz, es posible afirmar que variables como impacto de los proyectos en la comunidad, reconocimiento social y apoyo social externo, tienen mayor relevancia para los expertos según la colorimetría; en otras palabras, se deduce que el panel considera que estas variables impactan o afectan en gran medida a la fundación.

2. **Matriz bruta:** en esta matriz se discrimina a cada uno de los expertos y el nivel de importancia dado a cada una de las variables. En la fila superior de la matriz (de forma horizontal) aparecen registrados cada uno de los expertos, en la columna izquierda (de forma vertical) aparecen cada una de estudio y su descripción.

Finalmente, en el cruce de estas (celdas) se evidencia el color asignado según la escala más apropiada escogida por los encuestados. En la imagen adjunta se puede observar la valoración realizada por cada integrante del panel.

**Figura 19**

*Matriz bruta ábaco de Régnier*

**GROSS MATRIX**

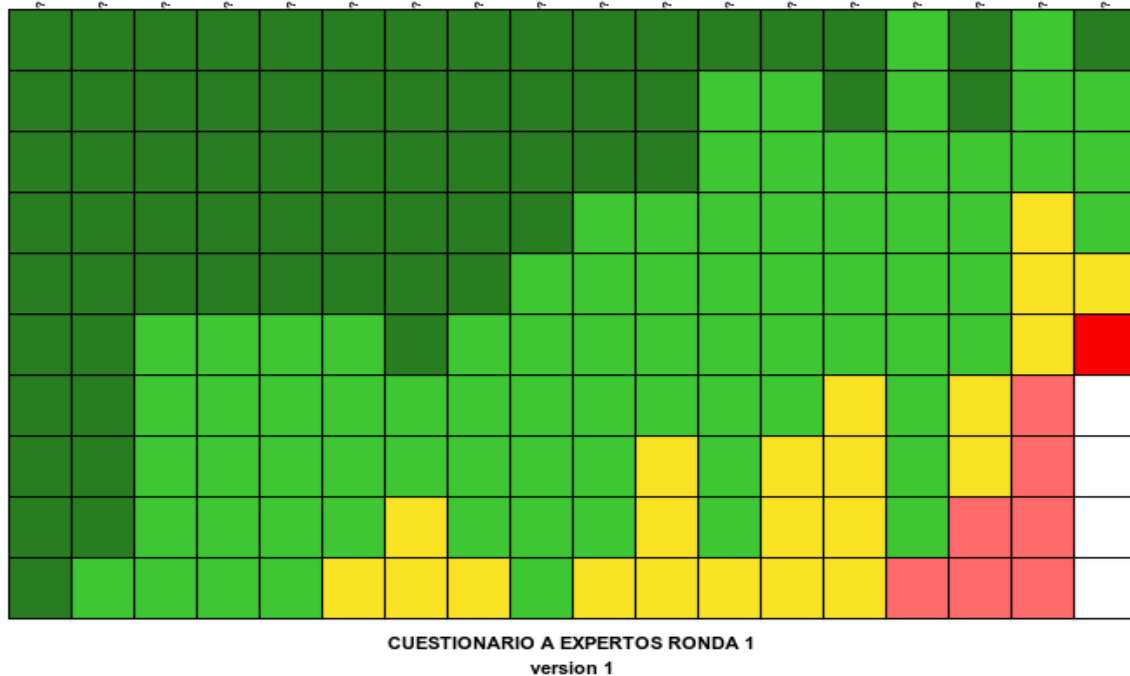
Los proyectos sociales promueven cambios positivos y sostenibles en comunidades, reducen desigualdades, fortalecen capac...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
El reconocimiento social es la valoración positiva de la comunidad y la sociedad hacia la fundación por su impa...	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Permite crear reservas operativas o fondos anticíclicos, reduciendo la dependencia de donaciones puntuales o fi...	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Las tasas de interés afectan significativamente a las fundaciones, ya que inciden en sus inversiones, financi...	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
Las licitaciones con monto mínimo limitan la participación de fundaciones en procesos pequeños al establecer un um...	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
Las políticas públicas son decisiones y acciones del Estado para atender necesidades sociales, orientar el desarr...	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
Las fundaciones deben registrarse en el SECOP para participar en contratos estatales, cumpliendo con requisitos com...	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20						
La inflación reduce el poder adquisitivo de la fundación al aumentar el costo de bienes y servicios, dificultando así la...	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20							
La responsabilidad social empresarial (RSE) es la contribución voluntaria de empresas privadas en dinero o especie pa...	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20								
El aumento de costos e inflación afecta los presupuestos de los proyectos fundacionales, limitando su alcance. Tam...	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									

**CUESTIONARIO A EXPERTOS RONDA 1**  
version 1

Nota. Fuente: Aplicación Colorinsight on line (2025)

En la lectura de esta matriz, por ejemplo, los expertos 6, 10, 11, 12, 14 y 17, estiman que todas las variables son de gran relevancia para el estudio; es decir que tienen una influencia directa y son de gran impacto para la fundación.

3. **Matriz de participantes:** esta es una de las matrices que brinda mayor claridad en la información ya que permite observar puntualmente, cómo evaluó cada experto a cada ítem de forma individual, en otras palabras, se evidencia la escala de color y, por ende, la importancia dada por los expertos a cada variable según su criterio.

**Figura 20***Matriz de participantes ábaco de Régnier***PARTICIPANTS MATRIX**

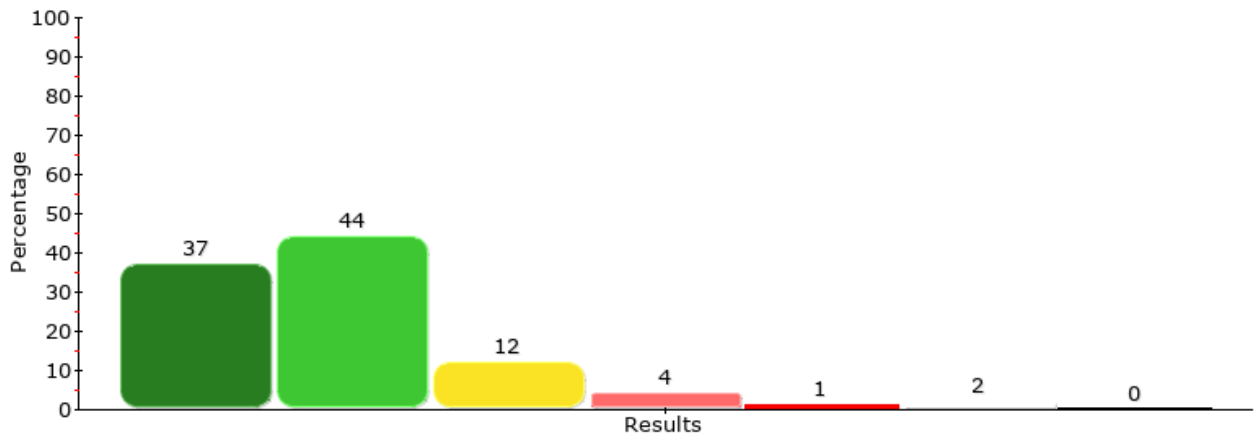
Nota. Fuente: Aplicación Colorinsight on line (2025)

Por su parte, la matriz de participantes está organizada según el nivel de importancia de color, es decir, primero aparecen los expertos que mejor valoraron a cada uno de los ítems, es por ello que en las primeras columnas hay predominancia de color verde (totalmente de acuerdo y de acuerdo).

4. **Gráfico de barras general:** este gráfico que arroja la aplicación es de forma general ya que representa cada uno de los colores seleccionados por los expertos y su predominancia representada en porcentajes.

**Figura 21**

*Gráfico de barras ábaco de Régnier*



Nota. Fuente: Aplicación Colorinsight on line (2025)

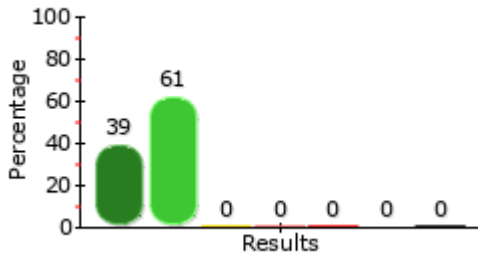
La lectura del gráfico de barras resulta elemental en la medida que, el diagrama discrimina el porcentaje de valoración según el nivel de importancia para cada uno de los colores del ábaco, por ejemplo, conclusiones simples de esta representación son que el 44% del panel de expertos están *de acuerdo* con que los ítems valorados son de importancia e influencia para la fundación; así mismo, el 37% del panel de expertos consideran que están *completamente de acuerdo* en que las variables de estudio son de gran relevancia para la empresa.

5. *Histograma de elementos*: establece la relación porcentual de cada ítem y su nivel de importancia respecto al criterio de los expertos.

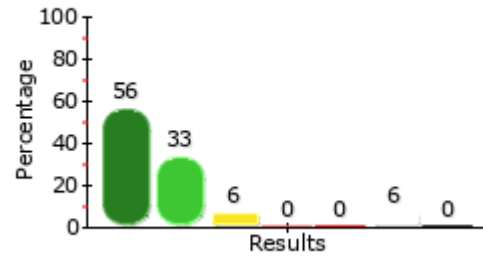
**Figura 22**

*Histograma de elementos ábaco de Régnier*

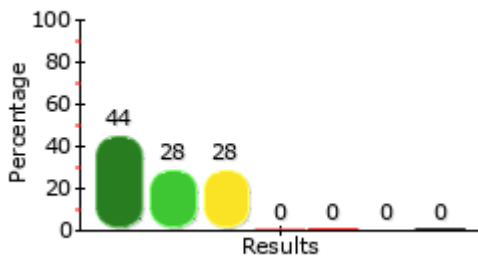
Impacto de los proyectos en la comunidad



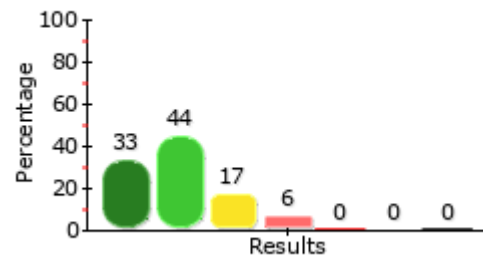
Reconocimiento social



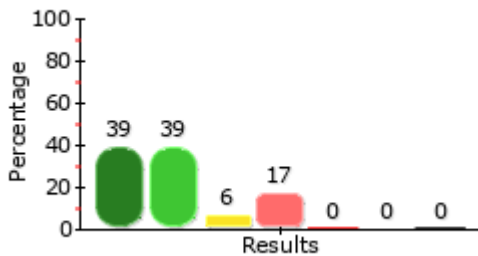
Tasas de interés



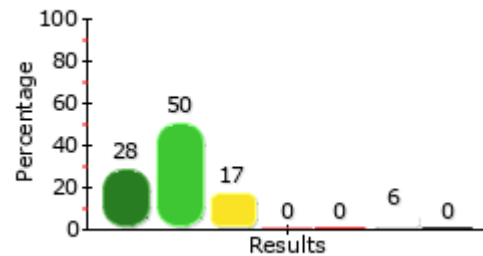
Limitaciones a mínima cuantía



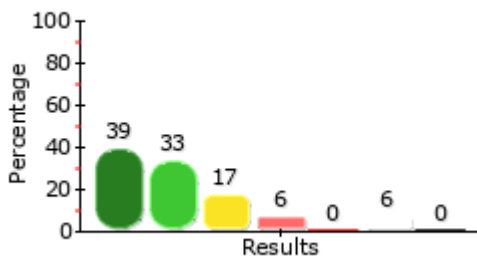
Trámites a través de SECOP



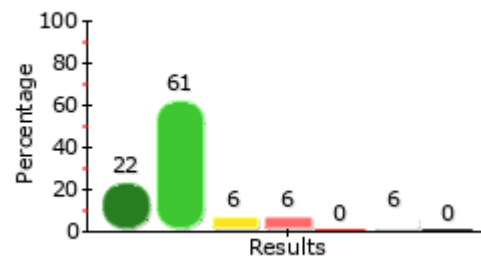
Inflación



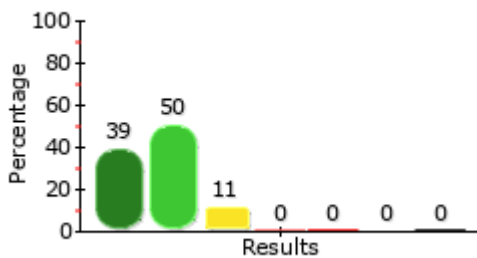
Reinversión de excedentes



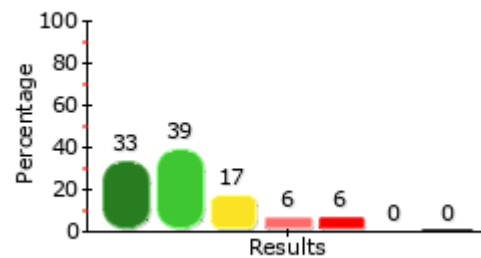
Políticas gubernamentales



Apoyo social externo



Costos en productos y servicios



Nota. Fuente: Aplicación Colorinsight on line (2025)

En el caso de los histogramas de elementos, se considera que la información que proporcionan es más puntual en la medida que el gráfico arrojado presenta la valoración porcentual de cada color y por cada una de las variables objeto de estudio. En otras palabras, si se toma como ejemplo el ítem “apoyo social externo” se puede observar que el 50% de los expertos están “de acuerdo” con la importancia e influencia de esta variable dentro del normal desarrollo de las actividades propias de la fundación; así mismo, el 39% del panel está “totalmente de acuerdo” en que el apoyo social externo juega un papel importante dentro de la empresa y finalmente, se tiene que el 12% de los encuestados tienen “sentimientos encontrados” frente a este ítem, es decir, existe duda en una pequeña parte de los encuestados frente a su importancia.

Haciendo un análisis a manera general de toda la información suministrada por la aplicación *Colorinsight*, por un lado, se recoge la opinión individual de los 18 expertos frente a los 10 ítems estratégicos previamente seleccionados, cada celda de la matriz refleja la posición de un experto frente a un ítem específico utilizando la escala de colores del ábaco, verde (Alta Importancia/probabilidad), amarillo (Importancia media) y rojo (Baja importancia/probabilidad). Así mismo, de la lectura de las matrices se puede identificar los niveles de consenso y dispersión de cada factor.

**a. *Predominio del consenso positivo (verde):***

La mayoría de los ítems presentan predominancia de color verde, lo cual demuestra que los expertos coinciden en otorgar alta relevancia a los factores seleccionados. En particular, se destacan el impacto de los proyectos en la comunidad, el reconocimiento social y el apoyo económico externo con un porcentaje superior al 80%, estas variables recibieron una valoración unánime en verde, indicando que los expertos perciben a la fundación como un actor potencial de legitimidad social y consideran indispensable fortalecer su presencia en las comunidades.

**b. *Factores con respuestas divididas:***

En la reinversión de excedentes y tasas de interés aparecen varias celdas de color amarillo, esto indica que los expertos reconocen la pertinencia de las variables, pero no todos están seguros que la fundación tenga la capacidad de gestionarlos de manera efectiva en el corto plazo.

**c. *Alta dispersión en los ejes político y económico:***

Por un lado, las políticas gubernamentales y los trámites a través del SECOP muestran una mezcla de los tres colores (verdes, amarillo, y rojos), representando percepciones divergentes frente a la influencia de estas en la fundación. Por otro lado, en costos de productos y servicios e inflación, la dispersión es aun más marcada por la presencia de varias celdas de color rojo, esto indica que dichos factores son considerados como riesgos críticos y altamente inciertos para la fundación debido a que no hay un consenso claro entre los expertos por las percepciones divididas respecto a su relevancia y evolución futura.

**d. Importancia de las variables:**

Los expertos coinciden, en su mayoría, sobre la importancia de las variables de tipo social y financiero, mientras que existen percepciones divididas en lo económico y político. Estos resultados ponen en evidencia que la fundación debe centrarse en potenciar sus capacidades internas (eje financiero y social), al tiempo que establece mecanismos de adaptación frente a posibles riesgos macroeconómicos y regulatorios que generan una gran incertidumbre.

**4.2. Escenarios posibles de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad para analizarlos y escoger el “escenario apuesta” para su proyección futura.**

**4.2.1. Método MIC MAC**

Finalmente, se aplica el método MIC MAC para establecer la dependencia e influencia de las variables que fueron valoradas por los expertos como las importantes a partir del ábaco de Régnier.

Para ello, se presenta una tabla donde se discrimina las variables relevantes y el eje al que pertenecen, junto a una breve definición o descripción de estas, lo cual proporciona al experto una idea clara de lo que va a puntuar en la matriz de impactos cruzados con la ayuda de la aplicación Lipsor en línea.

**Tabla 20**

*Variables estratégicas*

<b>Eje</b>	<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
<b>Financiero</b>	V <sub>1</sub> : Reinversión de excedentes	Permite crear reservas operativas o fondos anticíclicos, reduciendo la dependencia de donaciones puntuales o financiación externa.
	V <sub>2</sub> : Tasas de interés	La distribución financiera en una fundación debe priorizar la sostenibilidad, el impacto y la eficiencia. Los recursos deben enfocarse principalmente en los programas misionales, que son clave para lograr el propósito social, y también deben asegurar la inversión en talento humano, esencial para la calidad de las intervenciones.

<b>Eje</b>	<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
<b>Económico</b>	V <sub>3</sub> : Costos en productos y servicios	El aumento de costos e inflación afecta los presupuestos de los proyectos fundacionales, limitando su alcance. También encarece la ejecución de contratos estatales y compromete la sostenibilidad financiera de la fundación.
	V <sub>4</sub> : Inflación	La inflación reduce el poder adquisitivo de la fundación al aumentar el costo de bienes y servicios, dificultando así la ejecución eficiente de proyectos y contratos
	V <sub>5</sub> : Limitación a licitaciones de mínima cuantía	Las licitaciones con monto mínimo limitan la participación de fundaciones en procesos pequeños al establecer un umbral económico para la adjudicación de contratos, reduciendo así su acceso a oportunidades de contratación.
<b>Eje</b>	<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
<b>Político</b>	V <sub>6</sub> : Políticas gubernamentales	Las políticas públicas son decisiones y acciones del Estado para atender necesidades sociales, orientar el desarrollo y garantizar derechos. Son clave para las fundaciones, ya que pueden generar oportunidades de colaboración y financiación, además de establecer marcos regulatorios que deben cumplir.
	V <sub>7</sub> : Trámites a través del SECOP	Las fundaciones deben registrarse en el SECOP para participar en contratos estatales, cumpliendo con requisitos como personería jurídica, RUT, estado financiero y transparencia. Este sistema asegura contratación pública abierta, equitativa y eficiente.
<b>Social</b>	V <sub>8</sub> : Impacto de los proyectos en la comunidad	Los proyectos sociales promueven cambios positivos y sostenibles en comunidades, reducen desigualdades, fortalecen capacidades, mejoran acceso a derechos básicos y fomentan participación, cohesión social y desarrollo local con enfoque humano y solidario.
	V <sub>9</sub> : Reconocimiento social	El reconocimiento social es la valoración positiva de la comunidad y la sociedad hacia la fundación por su impacto y compromiso. Refleja confianza, respaldo, participación y fortalece su reputación, facilitando alianzas y mayor capacidad de incidencia.

$V_{10}$ : Apoyo económico empresarial externo	La responsabilidad social empresarial (RSE) es la contribución voluntaria de empresas privadas en dinero o especie para apoyar proyectos sociales de fundaciones. Busca generar impacto positivo en comunidades vulnerables y fortalecer la relación entre empresa y sociedad.
--	--

Nota. Fuente: Elaboración propia

Una vez presentadas las variables clave de estudio, se realiza la parametrización en la aplicación, lo cual se evidencia en la imagen adjunta.

### Figura 23

*Lista de variables Lipsor en línea*

	Theme name	Title	Short title
<input type="checkbox"/>	MIC MAC FUNDMPRO	Reinversión de excedentes	Reinv Exc
<input type="checkbox"/>	MIC MAC FUNDMPRO	Tasas de interes	Tasas Int
<input type="checkbox"/>	MIC MAC FUNDMPRO	Costos Productos y Servicios	Cos Pr Ser
<input type="checkbox"/>	MIC MAC FUNDMPRO	Inflación	Infl
<input type="checkbox"/>	MIC MAC FUNDMPRO	Limitación mínima cuantía	Min Cuant
<input type="checkbox"/>	MIC MAC FUNDMPRO	Políticas gubernamentales	Pol Gub
<input type="checkbox"/>	MIC MAC FUNDMPRO	Tramites SECOP	Tram SECOP
<input type="checkbox"/>	MIC MAC FUNDMPRO	Impacto en la Comunidad	Imp Comun
<input type="checkbox"/>	MIC MAC FUNDMPRO	Reconocimiento social	Rec Soc
<input type="checkbox"/>	MIC MAC FUNDMPRO	Apoyo empresarial externo	Apoyo Ext

Nota. Fuente: Elaborado en micmacprospective.com

En esta parte del análisis, se solicita al panel de expertos puntuar (en conjunto) la influencia de cada variable sobre las demás. Los expertos valoran cada uno de los ítems según un criterio establecido, el cual parte de la pregunta: ¿Existe una relación de influencia directa entre la variable  $i$  y la variable  $j$ ? Si es que no anotamos 0, en el caso contrario nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P) (Godet, 2012)

La matriz resultante es de orden 10x10, ya que fue el número de variables utilizadas para realizar el análisis. En la siguiente tabla se puede evidenciar el resultado obtenido en la valoración de los expertos.

**Tabla 21***Matriz de influencias*

	Reinversión	Excedentes	Tasas Interés	Costos	Productos	Inflación	Mínima Cuantía	Políticas Gubernamental	Trámites	SECOP	Impacto	Comunidad	Reconocimiento	Social	Apoyo Externo
Reinversión	0	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	0			
Excedentes	3	0	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2			
Tasas Interés	3	0	0	0	2	0	3	3	2	1	2	1			
Costos	3	0	0	0	2	0	3	3	2	2	2	1			
Productos	3	3	3	3	0	3	3	2	1	1	3	3			
Servicios	3	1	1	0	0	1	3	3	3	3	2	2			
Inflación	3	3	3	3	3	0	3	3	2	1	1	3			
Mínima Cuantía	3	3	3	3	3	3	0	3	2	2	2	3			
Políticas Gubernamental	0	1	0	0	3	0	0	3	0	3	0	1			
Trámites	1	0	1	0	2	0	0	0	3	0	3	3			
SECOP	3	0	1	1	3	1	3	3	3	0	3	3			
Impacto	3	1	3	0	3	2	1	3	3	3	0	3			
Comunidad	3	1	3	0	3	2	1	3	3	3	3	0			
Reconocimiento	3	1	3	0	3	2	1	3	3	3	3	0			
Social	3	1	3	0	3	2	1	3	3	3	3	0			
Apoyo Externo	3	1	3	0	3	2	1	3	3	3	3	0			

Nota. Fuente: Elaborado en micmacprospective.com

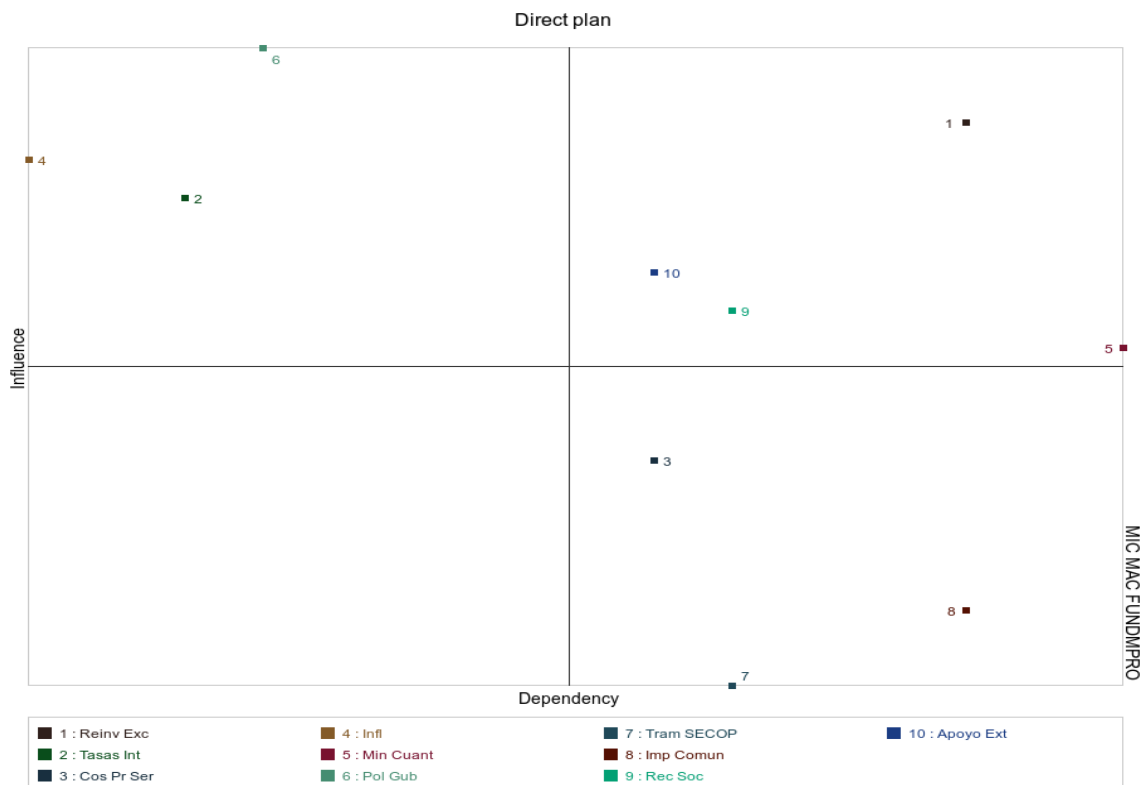
Posterior al diligenciamiento de la matriz, está la generación del plano de influencias y dependencias a partir de las valoraciones dadas por los expertos. En esta parte, cabe aclarar que el plano se divide en cuatro (04) cuadrantes, el primer cuadrante (parte superior derecha) donde se encuentran las variables de alta influencia y alta dependencia, el segundo (parte superior izquierda), que abarca las variables de alta influencia y baja dependencia; el tercero (parte inferior izquierda), baja influencia y baja dependencia y, finalmente, el cuarto cuadrante (parte inferior derecha) que abarca las variables de baja influencia y alta dependencia.

También se debe mencionar que cada cuadrante representa una zona dentro del análisis del plano: primer cuadrante o zona de conflicto que contiene las variables clave o de enlace, segundo cuadrante o zona de poder con las variables determinantes (motrices) o, de entrada, tercer cuadrante o zona de variables autónomas al que se adjudica las variables autónomas o excluidas y, el cuarto cuadrante o zona de salida que establece las variables de resultado o de salida.

El plano de influencias y dependencias generado a partir de la matriz es el siguiente:

### Figura 24

#### *Plano de influencias y dependencias*



Nota. Fuente: Elaborado en micmacprospective.com

#### 4.2.2. *Análisis del plano de influencias y dependencias.*

**Cuadrante I:** en este cuadrante se encuentran las variables que presentan un alto grado de influencia y dependencia, por tal razón se consideran como “*variables conflictivas*” debido a su inestabilidad, ya que están sujetas a constantes cambios internos y del entorno. En estas variables es necesario e importante si lo que se pretende es obtener resultados del sistema completo, en este caso los ejes financiero, económico, político y social. Las variables identificadas en este cuadrante son: *reinversión de excedentes, apoyo empresarial externo, reconocimiento social y licitaciones de mínima cuantía.*

**Cuadrante II:** donde se encuentran las variables catalogadas en alta influencia y dependencia relativa, son llamadas también “*variables de poder*”. Este cuadrante tiene la capacidad y oportunidad de actuar sobre las variables anteriormente comentadas, es decir, en espacio se identifican los prerrequisitos o condiciones del sistema.

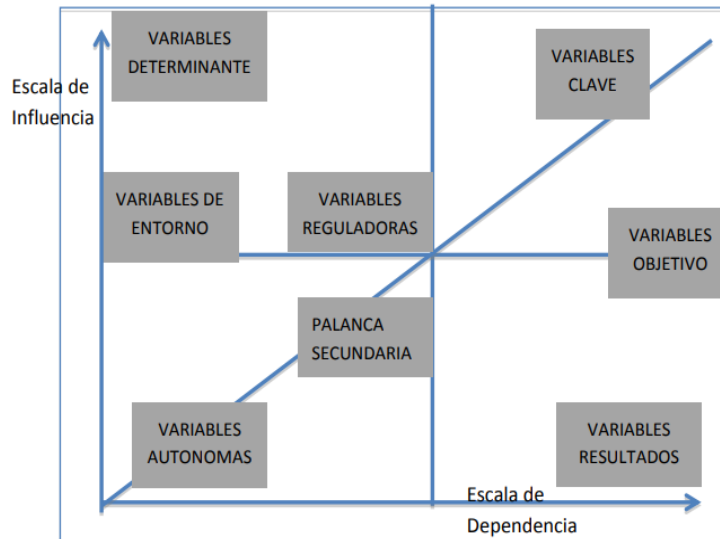
Las variables localizadas en este cuadrante son: *tasas de interés, inflación y políticas gubernamentales*, estas no están sujetas a la variabilidad de condiciones; sin embargo, se toman como un referente importante para actuar en los planes de intervención.

**Cuadrante III:** se refiere a las variables poco influyentes y poco dependientes, es decir, corresponden a inercias del sistema, también son llamadas “*variables autónomas*”. En este cuadrante radica la capacidad y oportunidad para actuar en las variables mencionadas anteriormente, en otras palabras, el espacio donde se identifican los prerrequisitos condiciones del sistema.

Como se evidencia en el plano de influencias y dependencias, en este cuadrante no tiene adjudicadas ninguna variable.

**Cuadrante IV:** las variables aquí situadas se caracterizan por tener un alto nivel de dependencia y baja influencia, por tal razón, se les denominan “*variables resultado*”. Estas se caracterizan por su sensibilidad a las acciones de las “*variables conflictivas*” y también se traducen como objetivos o resultados del sistema. Para el caso de este cuadrante, se encuentran las variables: *costos en productos y servicios, trámites a través del SECOP e Impacto en la comunidad.*

Para entender mejor la clasificación de variables, se hace necesario remitirse a una tabla donde se especifique su tipología, ya que su distribución permite identificar categorías de variables que mantienen una diferencia dependiendo de la función en la dinámica del sistema.

**Figura 25***Plano de influencias y dependencias*

Nota. Fuente: Tomado de micmacprospective.com

**Tabla 22**

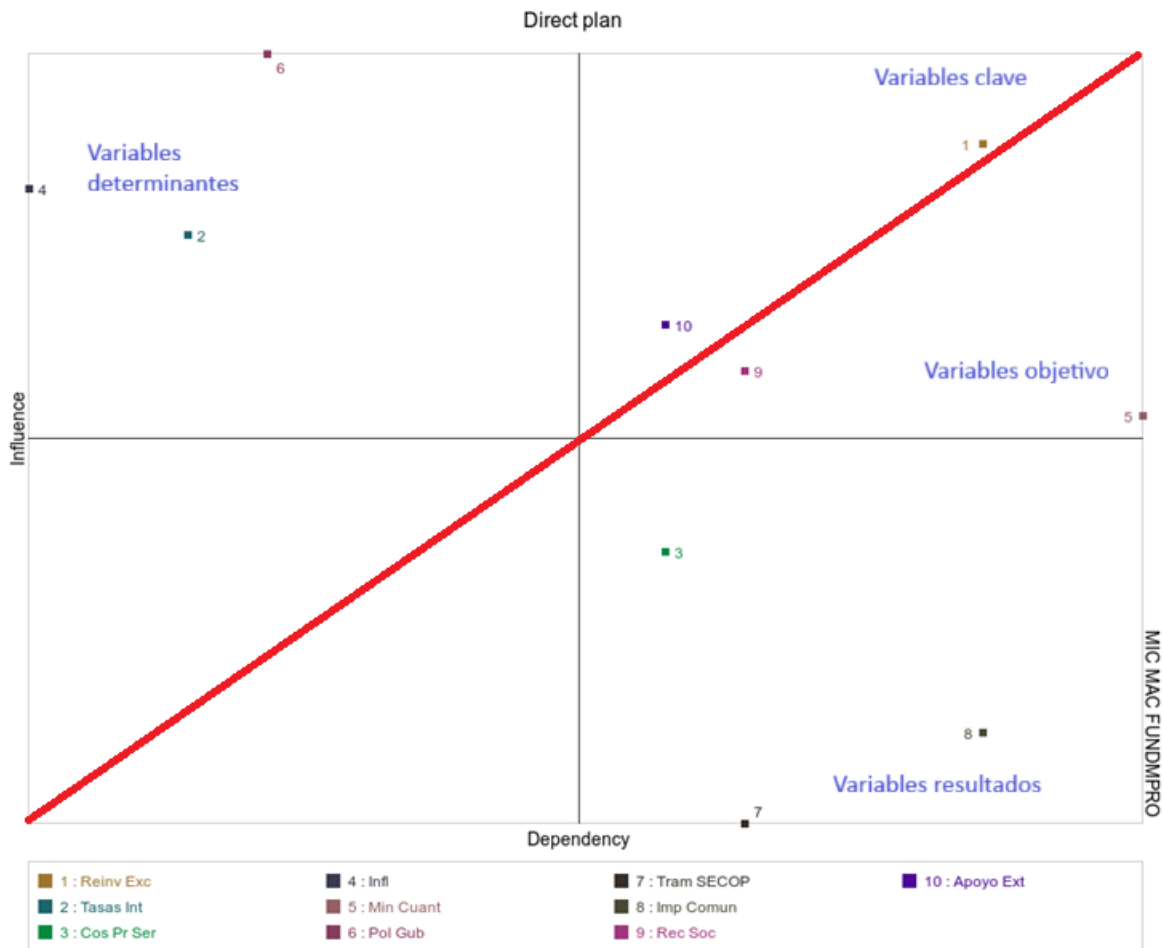
Tipología de las variables

Diagonales	Variables y descripción
<p><b>Primera diagonal</b> Entrada/Salida Aporta el sentido de la lectura del sistema</p>	<p><b>Variable de entrada:</b> se sitúa en la parte superior izquierda, esta es fuertemente motriz, poco dependiente y determina el funcionamiento del sistema.</p> <hr/> <p><b>Variables de salida:</b> se sitúan en la parte de abajo y a la derecha, estas dan cuenta de los resultados y funcionamiento del sistema, son poco influyentes y muy dependientes, también se les llama variables resultado o sensibles y se asocian a indicadores de evolución, pues se traducen como objetivos.</p>
<p><b>Segunda diagonal</b> Estratégica Cuanto más se aleja del origen, más carácter estratégico tienen las variables motrices y dependientes</p>	<p><b>Variables autónomas:</b> se ubican en la zona próxima al origen, son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema, no constituyen parte determinante para el futuro</p> <hr/> <p><b>Variables objetivo:</b> combinan un reducido nivel de motricidad de dependencia. El nombre les es dado porque se encuentran un tanto al margen del comportamiento del sistema.</p> <hr/> <p><b>Variables clave:</b> se ubican en la zona superior derecha, también se les llama variables reto, son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema y sobredeterminan el propio sistema, son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema.</p>

Diagonales	Variables y descripción
<p>Variables situadas en la parte superior derecha del plano de motricidad/dependencia, las convierte en variables extraordinariamente importantes e integrantes</p> <p>Segunda diagonal</p>	<p><b>Variables determinantes:</b> se ubican en la zona superior izquierda, son poco dependientes y muy motrices según la evolución del estudio y se convierten en freno y motor del sistema, de ahí su denominación.</p>
	<p><b>Variables del entorno:</b> se sitúan en la parte superior izquierda del plano, es de escasa dependencia y son un decorado del sistema.</p>
	<p><b>Variables reguladoras:</b> se sitúan en la zona central del plano, se convierten en llave de paso para alcanzar el cumplimiento de las variables clave y son las que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.</p>
	<p><b>Palanca secundaria:</b> Actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores, que a su vez afectan a la evolución de las variables clave. Son menos motrices o sea menos importantes cara a la evolución y funcionamiento del sistema; la importancia que ellas adquieren para una adecuada evolución del sistema es evidente.</p>
	<p><b>Variables objetivo:</b> Se ubican en la parte central, son muy dependientes y medianamente motrices, en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea, se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad. Su denominación viene dada por su nivel de dependencia, permite actuar directamente</p>
<p><b>Variables resultado:</b> Se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser, junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente, sino a través de las que dependen en el sistema.</p>	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En el caso del plano de influencias y dependencias obtenido para las variables de estudio, se obtiene la siguiente categorización de las variables, tomando como base la figura 25.

**Figura 26***Categorización de variables*

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar, a través de la clasificación expuesta en la tabla 22, se puede establecer que:

**Variables determinantes:** son aquellas que según su evolución a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, en otras palabras, serán las propulsoras o inhibitoras del sistema. Lo ideal de estas es que sean propulsoras y determinen conductas adecuadas del sistema. En el estudio, las variables determinantes son:

- Tasas de interés (Tasas int – 2)
- Inflación (Infl – 4)
- Políticas gubernamentales (Pol Gub – 6)

**Análisis:** en primer lugar, estas variables por ejercer una alta influencia y baja dependencia, se convierten en palancas estratégicas del sistema. Por su parte, *las políticas gubernamentales*, influye en gran medida en el sistema y su posición aislada sugiere que define el marco normativo y condiciona al resto de variables; en cuanto a las variables *inflación* y *tasas de interés*, también son consideradas como factores estructurales que determinan el entorno macroeconómico de la fundación. Así mismo, se debe resaltar que las anteriores, son variables que se deben gestionar de forma prioritaria y también, tener en cuenta que los cambios en políticas públicas, las tasas de interés y la inflación pueden alterar todo el sistema.

**Variables objetivo:** la característica principal de este tipo de variables es que son muy dependientes y medianamente motrices, razón por la cual se consideran como objetivos, ya que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. En este caso, se consideran las siguientes variables según el plano de influencias directas.

- Licitaciones de mínima cuantía (Min cuant – 5)
- Reconocimiento social (Rec soc – 9)

**Análisis:** Por un lado, el reconocimiento social depende de apoyos externos y decisiones políticas y también influye en la sostenibilidad del sistema.

**Variables clave:** estas variables son consideradas como el reto del sistema, ya que son muy motrices y muy dependientes, en otras palabras, trastornan el funcionamiento normal del sistema debido a su inestabilidad, de ahí que estas se configuran como retos del sistema. Según el plano, las variables clave, son:

- Reinversión de excedentes (Reinv exc – 1)
- Apoyo económico externo (Apoyo ext – 10)

**Análisis:** en este caso, las variables están altamente interconectadas lo que significa que influyen en otras, pero también dependen de ellas mismas. En cuanto las variables *reinversión de excedentes* y *apoyo económico externo* hay que tener presente que pueden variar ante cambios en el contexto económico o político. Cabe aclarar que estas variables deben monitorearse constantemente ya que su variación puede generar inestabilidad, por tanto, requiere una buena coordinación interinstitucional.

**Variables resultado:** estas variables se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, por lo general se encuentran junto a las variables objetivo que se configuran como indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Este tipo de variables requieren un seguimiento y monitoreo exhaustivo que permita la efectividad del sistema general. Para este estudio, dichas variables son:

- Costos en productos y servicios (Cos pr y ser – 3)
- Trámites a través del SECOP (Tram SECOP – 7)
- Impacto en la comunidad (Imp comun – 8)

**Análisis:** en primera instancia, por su baja influencia y dependencia se consideran los resultados del sistema, ya que las variables *trámites del SECOP* e *impacto en la comunidad* reflejan los efectos de las políticas y decisiones de las variables motrices. En este sentido, las variables antes mencionadas mejorarán automáticamente si se gestionan las variables influyentes, si bien es cierto no se debe centrar en ellas para generar cambios estructurales, se deben considerar como indicadores de desempeño.

A manera general, se realizan las siguientes proposiciones:

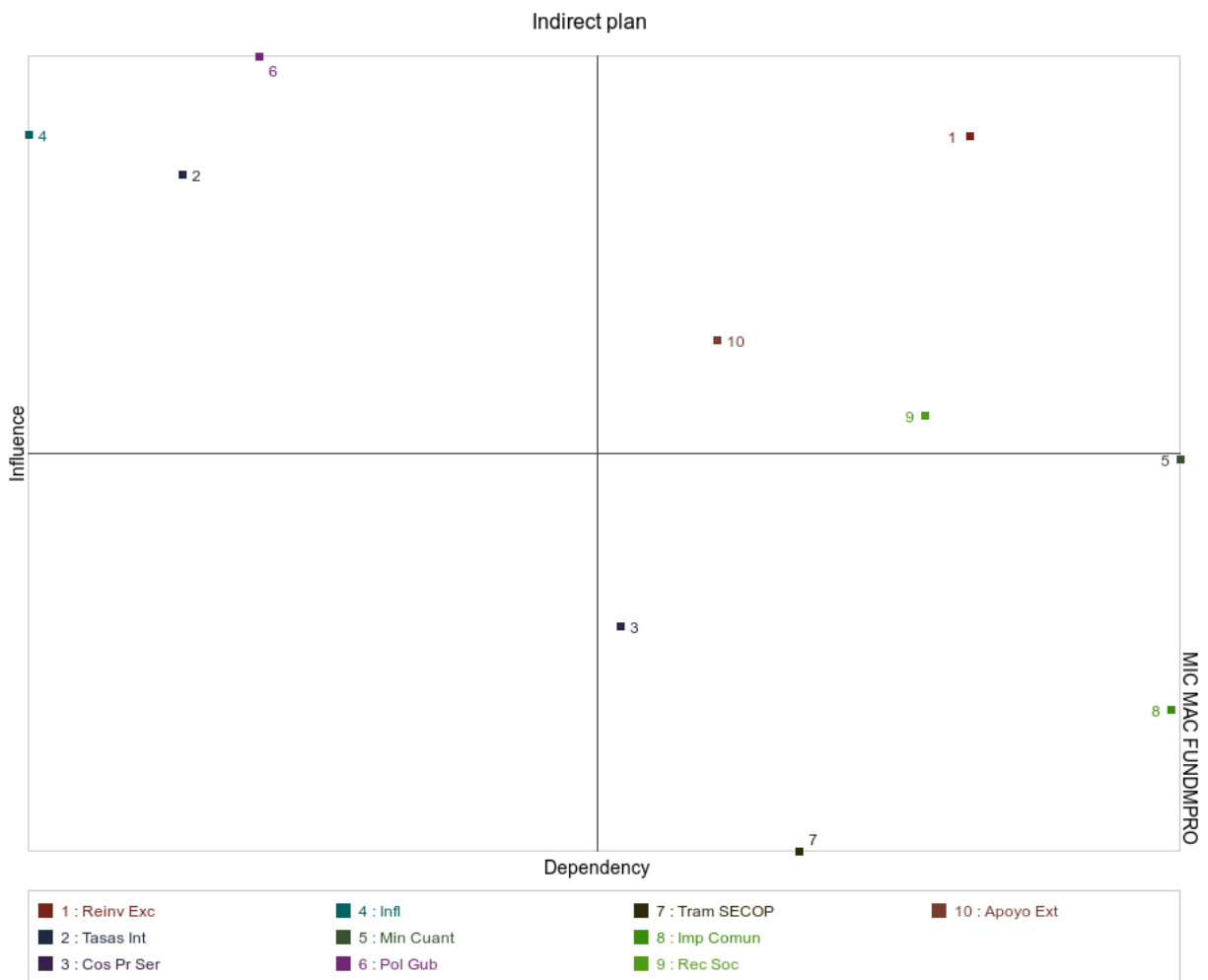
1. Priorizar las políticas públicas para lograr una estabilidad macroeconómica mediante la aplicación de políticas gubernamentales como eje rector y también considerar las variables: tasas de interés e inflación para garantizar condiciones de estabilidad.
2. Fortalecer los vínculos institucionales y financieros ya que el apoyo externo y la reinversión de excedentes requieren de políticas de financiamiento sostenible y cooperación externa.
3. Monitorear la cohesión social mediante la variable *reconocimiento social*, reforzar su gestión ayudará a estabilizar el sistema.
4. Optimizar procesos dependientes, lo cual implica mejorar la eficiencia de los trámites a través del SECOP y promover los impactos comunitarios como indicadores de éxito.
5. Revisar costos de producción y servicios, entendiendo a esta como una variable autónoma, ya que una reducción sustancial de estos puede liberar recursos y fortalecer el resto de variables.
6. Resaltar que el sistema está altamente condicionado por factores políticos y económicos, mientras que su sostenibilidad depende en parte de su financiamiento y del apoyo económico externo.

7. Una estrategia efectiva deberá enfocarse en el fortalecimiento de las variables motrices y estabilizar las variables de enlace, con ello se garantiza la coherencia y coordinación entre todos los actores.

Otro de los gráficos que presenta MIC MAC es el plano de influencias y dependencias indirectas, este plano complementa el análisis directo ya que muestra cómo las influencias se propagan dentro del sistema. Este análisis busca identificar las relaciones de segundo orden entre las variables del sistema, en otras palabras, busca evidenciar los efectos mediatos o no evidentes

**Figura 27**

*Plano de influencias y dependencias indirectas*



Nota. Fuente: Tomado de micmacprospective.com

Para el plano de influencias y dependencias indirectas se presenta la siguiente interpretación:

1. En el cuadrante superior izquierdo se encuentran las variables motrices indirectas que para efectos del sistema son: *políticas gubernamentales, inflación y tasas de interés*, las cuales mantienen una alta influencia sistémica inclusive de manera indirecta, confirmando que estas variables continúan siendo determinantes estructurales en el modelo o sistema. Así mismo, las *políticas gubernamentales* se considera la variable más influyente, ya que estas impactan indirectamente todas las demás mediante políticas públicas, regulación y asignación de recursos. Por su parte la *inflación y las tasas de interés* inciden sobre la estabilidad económica, los costos de operación y también de reinversión.

Cabe resaltar que las variables antes mencionadas son consideradas como base del sistema ya que definen el entorno estructural por su influencia transversal a las demás variables, en la medida que regulan recursos, afectan la disponibilidad de apoyo externo y determinan el comportamiento de los costos en productos y servicios y trámites a través del SECOP.

Con base en lo anterior, es pertinente consolidar marcos normativos y fiscales estables, implementar políticas antinflacionarias en concordancia con la gestión de tasas de interés y promover la cohesión entre políticas económicas y sociales.

2. En el cuadrante superior derecho aparecen las variables de enlace o inestables directas. En el caso de estudio se encuentran: *la reinversión de excedentes y apoyo económico externo*, las cuales se entienden como nexos críticos entre los factores estructurales o motrices y los resultados o factores dependientes.

En el caso de la *reinversión de excedentes*, cabe resaltar que esta variable depende de la estabilidad macroeconómica y políticas gubernamentales a la vez que influye indirectamente en el desarrollo de la fundación. Por otro lado, el *apoyo económico externo* es sensible a la confianza en el entorno político y económico.

Estas variables se encuentran en un nivel intermedio ya que son el sostén de la ejecución operativa del sistema y, por tal razón, se deben establecer al interior de la fundación políticas de reinversión sostenibles en el tiempo, fortalecer la credibilidad institucional y la transparencia con el fin de mantener el apoyo externo y diversificar fuentes de financiamiento y cooperación.

Todo lo anterior confluye en la idea de que dichas variables actúan como amplificadores de las variables motrices debido a que transmiten sus efectos hacia las variables dependientes, como, por ejemplo, el impacto en la comunidad o los trámites administrativos a través del SECOP

3. Las variables dependientes que se encuentran en el cuadrante inferior derecho y corresponden a: *mínima cuantía*, *impacto en la comunidad*, *reconocimiento social* y *trámites a través del SECOP*, se configuran como aquellas con una alta dependencia y baja influencia indirecta por lo que representan resultados o consecuencias del sistema. En este orden de ideas, variables como *mínima cuantía* e *impacto en la comunidad* reflejan un nivel de desempeño o resultados sociales que se derivan de las decisiones estructurales de la fundación; mientras que el *reconocimiento social* está estrechamente ligado a las políticas públicas y el apoyo externo. Finalmente, *trámites a través del SECOP* representa la capacidad administrativa y operativa final del sistema.

Por ser indicadores de desempeño global, su modificación depende de la gestión de otras variables de nivel superior; de ahí que se deben medir periódicamente los resultados de las variables ya mencionadas, implementar sistemas de retroalimentación que comuniquen el estado de estas variables en dirección a las variables motrices y, optimizar los procesos administrativos para fortalecer la transparencia en la gestión pública.

En cuanto a su influencia, estas variables reflejan los efectos acumulados de las decisiones políticas y económicas; sin embargo, aunque no modifican el sistema directamente, son esenciales para la evaluación del sistema.

4. La variable autónoma: *costos en productos y servicios*, ubicada en el cuadrante inferior izquierdo, posee una baja influencia y baja dependencia indirecta, razón por la cual su comportamiento no altera significativamente al sistema; sin embargo, su posición indica que mantiene una leve dependencia funcional que se puede controlar internamente sin necesidad de ajustes estructurales. De igual manera, no ejerce una influencia indirecta relevante, aunque su eficiencia puede significar una mejora de los resultados operativos.

Es por ello que se debe mantener un control presupuestal eficiente, aplicar mejoras en la productividad de la fundación sin alterar otras estructuras mayores e integrar indicadores de costo en la evaluación de desempeño general de la organización.

Finalmente, y no menos importante, es conveniente aportar la clasificación de variables de acuerdo con su influencia, una de las bondades de este esquema es su presentación tabular según el orden de influencia de las variables, el orden de ubicación de las mismas y la trazabilidad de su movilidad de influencia respecto del resto de las variables. Dicha distribución es posible apreciarse en el gráfico adjunto.

**Figura 28**

*Clasificación de variables por influencias*



Nota. Fuente: Tomado de micmacprospective.com

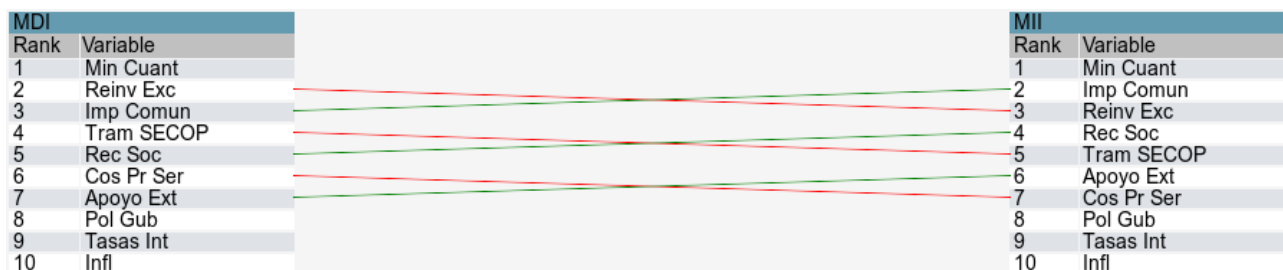
La figura 28 corresponde a la clasificación de variables por influencias la cual indica cómo cambia la posición jerárquica de las variables cuando pasan del análisis directo (MDI) al indirecto (MII), cabe aclarar también que MDI mide la influencia inmediata que una variable ejerce sobre las demás y MII refleja la influencia mediata, en otras palabras, cómo sus efectos se transmiten a través de otras variables del sistema. Como se puede observar en el esquema aparecen segmentos de colores rojo, que indica la disminución en influencia indirecta; es decir, pierden fuerza a nivel sistémico y, verde, indicando el aumento en influencia indirecta (ganan peso estructural)

Para entender mejor los resultados obtenidos conviene estructurarlos mediante una tabla que ayudará en su interpretación.

**Tabla 23***Clasificación de variables*

<b>Variab</b> les	<b>Posición</b> MDI	<b>Posición</b> MII	<b>Análisis</b>
Políticas gubernamentales	1	1	Se mantiene como la variable más influyente tanto directa como indirectamente. Es el eje rector del sistema.
Reinversión de excedentes	2	3	Pierde una posición, lo que indica que su influencia es más operativa que estructural.
Inflación	3	2	Aumenta en importancia indirecta, consolidándose como factor macroeconómico transversal.
Tasas de interés	4	4	Se mantiene estable; su efecto es constante y predecible.
Apoyo económico externo	5	5	Conserva su papel intermedio; influye y depende de otras variables estructurales.
Reconocimiento social	6	6	Mantiene una posición media; su influencia se sostiene indirectamente a través del entorno político y económico.
Mínima cuantía	7	7	No cambia; es un indicador más que un factor de cambio.
Costos productos y servicios	8	8	Permanece marginal; baja incidencia en el sistema.
Impacto en la comunidad	9	9	Se mantiene como variable dependiente; su influencia es residual.
Trámites a través SECOP	10	10	No presenta cambios; refleja resultados administrativos del sistema.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 29***Clasificación de variables por dependencias*

Nota. Fuente: Tomado de micmacprospective.com

En la anterior figura se comparan dos modelos; por un lado, MDI que ordena las variables según su relevancia dentro del sistema analizado desde una perspectiva interna (funcional). Por otro lado; MII, que ordena las variables según su capacidad de influir externamente o generar impacto en los resultados del sistema. Así mismo, se debe mencionar que en el esquema se muestra el desplazamiento del orden jerárquico, indicando las diferencias en la percepción del peso de cada variable teniendo en cuenta su enfoque.

Al igual que en la clasificación de variables por influencias, se ha condensado un análisis a partir de una tabla de datos.

**Tabla 24***Clasificación de variables por dependencias*

Variables	Posición MDI	Posición MII	Análisis
Mínima cuantía	1	1	Es la variable más determinante en ambos modelos, lo que indica que la mínima cuantía es un factor clave y transversal.
Reinversión de excedentes	2	3	Sigue siendo relevante, se sugiere que la reinversión de excedentes impacta tanto interna como externamente, aunque el modelo MII la considera ligeramente menos influyente.
Impacto en la comunidad	3	2	Aquí se observa un cambio importante: para el MII, el <b>impacto comunitario</b> es más influyente que la reinversión. Esto sugiere que el impacto social mejora la sostenibilidad externa del sistema.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

### **4.2.3. Hipótesis del futuro**

Si la fundación Alianza Mundial para la Prosperidad logra establecer estrategias proactivas de *reinversión de excedentes* y *apoyo económico externo* a la par que desarrolla mecanismos de gestión y adaptación frente a la influencia estructural establecida por las *políticas gubernamentales, inflación y tasas de interés*, entonces alcanzará el posicionamiento regional deseado y garantizará su crecimiento exponencial en el periodo 2025 – 2035.

#### **Análisis de la hipótesis**

El análisis estructural realizado evidencia que el sistema de la fundación está altamente condicionado por factores políticos y económicos, lo cual se determinó por las variables determinantes. Por otro lado, la sostenibilidad operativa y el crecimiento dependen de su funcionamiento interno, en este caso, de la reinversión de excedentes y del apoyo económico externo.

Con base en lo anterior cabe resaltar que:

1. Las variables determinantes al ejercer una alta influencia y baja dependencia, definen el marco normativo y el entorno macroeconómico de la Fundación; por ende, sus cambios pueden afectar a todo el sistema, es por ello que la gestión de la empresa debe adaptarse a los cambios en las políticas públicas, la inflación y las tasas de interés
2. La reinversión de excedentes es altamente motriz y dependiente, lo cual la configura como un reto inestable del sistema. Es de vital importancia que se realice una gestión efectiva de esta variable, ya que esta influye en el progreso de la fundación en la obtención de un mayor flujo de efectivo y en una mayor capacidad de adjudicación de nuevos contratos de mayor cuantía a través del SECOP.

Finalmente, la hipótesis se basa en que una estrategia efectiva debe enfocarse en el fortalecimiento de las variables motrices y estabilización de las variables de enlace o clave, con lo cual se garantiza la coherencia y coordinación entre todos los actores.

### **4.2.4. Escenario futuro**

El principal objetivo del análisis prospectivo es establecer los posibles escenarios y oportunidades futuras para desarrollar estrategias que impacten globalmente a la organización, así como escoger el escenario apuesta para su proyección futura. Entendiendo que este escenario describe un futuro deseable y proactivo.

Por tal razón, el escenario apuesta ideal para la fundación, titulado: “**Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad: Posicionamiento sostenible y liderazgo social 2035**”, pretende consolidarla como una entidad activa, eficiente y competitiva en la región, logrando un reconocimiento social y sustancial.

Lo anterior se basa en la gestión estratégica las cuatro (04) variables más relevantes:

1. **Políticas gubernamentales:** Para el año 2035, la fundación ha logrado influir y adaptarse a un marco regulatorio estable y favorable. Las políticas públicas se han centrado en la cooperación con ONG transparentes, de manera que le permita a la fundación acceder a mayores oportunidades de colaboración y financiación. Así mismo, la fundación monitorea efectivamente los cambios normativos para reducir a incertidumbre política.
2. **Inflación y tasas de interés:** aunque el entorno macroeconómico continúe siendo fluctuante, la fundación habrá implementado mecanismos de gestión financiera sofisticados que mitiguen su incidencia directa y reduzca los riesgos. Lo anterior, se logrará con la creación de reserva operativas sólidas y una planificación presupuestal dinámica, lo cual confluente en una estabilidad económica interna que permitirá a la empresa ejecutar sus proyectos de manera eficiente sin que el aumento de costos comprometa su alcance.
3. **Reinversión de excedentes:** esta se maximizará mediante el aumento significativo del flujo de efectivo y la capacidad de la fundación para celebrar contratos de mayor cuantía a través del SECOP, superando la limitación a licitaciones de mínima cuantía, lo cual garantiza la sostenibilidad financiera a largo plazo y reduce, en gran medida, la dependencia de fuentes externas.

Finalmente, se debe destacar que el escenario apuesta implica una priorización y fortalecimiento de las capacidades internas (eje financiero y social) y el establecimiento de mecanismos de adaptación frente a riesgos macroeconómicos y regulatorios (ejes económico y político)

#### 4.2.5. Escenarios posibles

Las expectativas a futuro de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad en el periodo 2025 – 2035 deben concentrar en la gestión principal de las variables motrices y clave, teniendo en cuenta que los cambios en ellas pueden alterar todo el sistema. Por tal razón, se proponen los siguientes escenarios de actuación:

**Tabla 25**

#### *Escenarios posibles*

Escenario	Expectativa/Descripción	Propuestas
<b>Estabilidad macroeconómica y regulatoria</b>	Lograr la estabilidad macroeconómica y regulatoria, ya que el sistema está altamente condicionado por factores políticos y económicos	<p>Marcos normativos estables: Se espera que la fundación priorice las políticas públicas como eje rector, garantizando condiciones de estabilidad; así mismo, se deben establecer mecanismos de adaptación frente a los riesgos regulatorios que genera incertidumbre en las políticas gubernamentales.</p> <hr/> <p>Gestión de riesgos económicos: La fundación deberá consolidara marcos normativos y fiscales estables e implementar políticas antiinflacionarias en concordancia con la gestión de las tasas de interés, con el fin de mitigar los riesgos macroeconómicos que generan</p>

Escenario	Expectativa/Descripción	Propuestas
Fortalecimiento financiero sostenible	La expectativa a futuro es transformar la reinversión de excedentes como motor sostenido del sistema, asegurando el financiamiento y la sostenibilidad a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo de efectivo aumentado: Se disertará sobre la importancia de la reinversión de excedentes, ya que esto ayuda al progreso de la fundación en la consecución de un mayor flujo de efectivo y una mayor capacidad para la adjudicación de nuevos contratos de mayor cuantía en el SECOP.</li> <li>• Políticas de reinversión sostenibles: Desde la fundación se deberán establecer políticas de reinversión sostenibles en el tiempo, con ello se logrará fortalecer la credibilidad institucional y garantizar la ejecución operativa del sistema.</li> </ul>
Apoyo económico externo	La expectativa es que la fundación logre fortalecer los vínculos institucionales y financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de fuentes: el apoyo económico empresarial externo es de gran relevancia porque permitirá a la fundación diversificar fuentes de financiación y no depender solo de las licitaciones.</li> <li>• Gestión de la confianza: la credibilidad institucional y la transparencia se deberán fortalecer para mantener el apoyo externo, debido a que este es sensible a la confianza en el entorno político y económico.</li> </ul>

Nota. Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. Plan de acción para alcanzar el “escenario apuesta” de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad

A continuación, se presenta la matriz estratégica del plan de acción, orientado al fortalecimiento institucional, sostenibilidad financiera y crecimiento operativo de la fundación hacia el año 2035.

**Tabla 26.** *Matriz estratégica – Plan de acción estratégico*

Variable	Estrategia	Acción	Indicador	Meta	Tiempo	Responsable
Políticas gubernamentales	Fortalecer la adaptación e influencia frente al marco regulatorio	Crear comité de seguimiento normativo y participación en espacios de formulación de política pública	$\frac{N^{\circ} \text{ cambios normativos gestionados}}{N^{\circ} \text{ total cambios normativos identificados}} * 100$	95%	2026 – 2035	Área jurídica Dirección general
	Incrementar oportunidades de cooperación y financiación	Gestionar alianzas con entidades públicas y ONG transparentes	$\frac{N^{\circ} \text{ alianzas activas}}{N^{\circ} \text{ alianzas proyectadas}} * 100$	90%	2026 – 2035	Dirección de cooperación

	Reducir incertidumbre política	Implementar sistema de alertas regulatorias y planes de contingencia	$\frac{N^{\circ} \text{ alertas atendidas oportunamente}}{\text{Total alertas generadas}} * 100$	100%	2027 – 2035	Oficina jurídica
Variable	Estrategia	Acción	Indicador	Meta	Tiempo	Responsable
Inflación y tasas de interés	Fortalecer la estabilidad financiera interna	Diseñar y ejecutar planeación presupuestal dinámica con revisión trimestral	$\frac{\text{Revisiones presupuestales ejecutadas}}{\text{Revisiones programadas}} * 100$	100%	2026 – 2035	Dirección financiera
	Crear reservas operativas sólidas	Destinar recursos anuales al fondo de contingencia institucional	$\frac{\text{Valor acumulado en reservas}}{\text{Valor total meta reservas}} * 100$	100%	2028 – 2035	Dirección financiera Junta directiva
	Reducir impacto de sobrecostos	Implementar políticas de ahorro, compras estratégicas y control financiero	$\frac{\text{Ahorro obtenido}}{\text{Sobrecosto proyectado}} * 100$	80%	2027 – 2035	Área administrativa

Variable	Estrategia	Acción	Indicador	Meta	Tiempo	Responsable
Inflación y tasas de interés	Maximizar recursos para crecimiento institucional	Reinvertir excedentes en proyectos estratégicos y fortalecimiento organizacional	$\frac{\text{Valor invertido}}{\text{Total excedentes generados}} * 100$	85%	2026 – 2035	Dirección financiera
	Incrementar flujo de efectivo	Diversificar ingresos mediante servicios, donaciones y nuevos contratos	$\frac{\text{Ingresos ejecutados}}{\text{Ingresos proyectados}} * 100$	100%	2026 – 2035	Dirección comercial Dirección financiera
	Acceder a contratos de mayor cuantía en SECOP	Fortalecer capacidad técnica, jurídica y financiera para licitaciones superiores	$\frac{\text{Valor contratado licitaciones mayores}}{\text{Valor total contratado}} * 100$	70%	2026 – 2035	Área de contratación Dirección general
	Reducir dependencia de fuentes externas	Incrementar participación de ingresos propios en la estructura financiera	$\frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Ingresos totales}} * 100$	75%	2035	Dirección financiera

**Fuente.** Elaboración propia.

### ***4.3.1. Plan de acción – instrumento estratégico para la sostenibilidad, crecimiento y posicionamiento organizacional.***

#### **Presentación**

El Plan de Acción Estratégico 2026–2035 anteriormente descrito en la matriz estratégica constituye en un instrumento orientador para fortalecer la capacidad institucional, financiera y operativa de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad, en coherencia con los escenarios proyectados para el año 2035. Su propósito es establecer líneas de acción concretas que permitan aprovechar oportunidades del entorno, minimizar riesgos macroeconómicos y consolidar un modelo sostenible de impacto social.

Este plan estratégico está diseñado con las cuatro variables claves arrojadas por el análisis del MIC MAC: políticas gubernamentales, inflación, tasas de interés, y reinversión de excedentes, las cuales determinarán el posicionamiento futuro de la Fundación en el ecosistema de cooperación, contratación pública y desarrollo social.

#### **Objetivo General**

Fortalecer la sostenibilidad institucional, financiera y competitiva de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad mediante estrategias de incidencia pública, gestión financiera y expansión de capacidades contractuales, asegurando su crecimiento y permanencia hacia el año 2035.

#### **Objetivos Específicos**

1. Consolidar relaciones estratégicas con entidades públicas y actores de cooperación.
2. Diseñar mecanismos financieros que protejan a la Fundación frente a la inflación y variaciones en tasas de interés.
3. Incrementar la capacidad operativa y jurídica para acceder a procesos contractuales de mayor cuantía.
4. Reinvertir excedentes en proyectos de innovación, infraestructura y fortalecimiento institucional.
5. Mejorar los sistemas de monitoreo normativo, transparencia y cumplimiento.

## **Ejes Estratégicos del Plan de Acción**

### **Eje 1: Gobernanza e Incidencia en Políticas Públicas**

**Objetivo:** Lograr una adaptación permanente al marco regulatorio y participar activamente en la formulación de políticas favorables para el sector social.

#### **Estrategias**

##### **Sistema de Vigilancia Normativa**

- Crear una unidad interna o comité de seguimiento regulatorio.
- Monitorear reformas legales, tributarias, contractuales y sociales.
- Emitir alertas tempranas para toma de decisiones.

##### **Relacionamiento Institucional**

- Participar en mesas técnicas, redes de ONG y espacios de diálogo en el sector público y privado.
- Fortalecer alianzas con alcaldías, gobernaciones, ministerios y agencias de cooperación.

##### **Transparencia y buen Gobierno**

- Implementar políticas de cumplimiento, ética y rendición de cuentas.
- Publicar informes de gestión e impacto social periódicamente.

##### **Indicadores**

- Número de alianzas institucionales suscritas por año.
- Participación en espacios de política pública.
- Porcentaje de cumplimiento normativo anual.

### **Eje 2: Estabilidad Financiera y Gestión del Riesgo Macroeconómico**

**Objetivo:** Reducir el impacto de la inflación y de las tasas de interés sobre la operación institucional.

**Estrategias****Reservas Operativas**

- Crear un fondo de contingencia equivalente a 6 – 12 meses de operación.
- Establecer una política formal de liquidez.

**Presupuesto Dinámico**

- Implementar revisión presupuestal trimestral.
- Ajustar costos y metas según comportamiento económico.

**Diversificación de Ingresos**

- Gestionar nuevas líneas de financiación nacional e internacional.
- Desarrollar servicios de consultoría, formación y asistencia técnica.

**Gestión Financiera Inteligente**

- Digitalizar procesos contables y financieros.
- Aplicar análisis predictivo para escenarios de riesgo.

**Indicadores**

- Nivel de reservas operativas acumuladas.
- Variación anual del flujo de caja.
- Participación de nuevas fuentes de ingreso.

**Eje 3: Crecimiento Contractual y reinversión de Excedentes**

**Objetivo:** Aumentar la capacidad de contratación y reinvertir excedentes para expandir el impacto social.

**Estrategias****Fortalecimiento para Contratación Pública**

- Actualizar documentación jurídica y financiera.

- Certificar procesos internos de calidad.
- Mejorar experiencia técnica y portafolio institucional.

#### **Participación en SECOP y grandes convocatorias**

- Diseñar cronograma anual de oportunidades contractuales.
- Crear equipo técnico para formulación de propuestas.

#### **Política de reinversión estratégica**

Destinar excedentes a:

- Innovación tecnológica.
- Infraestructura física y digital.
- Formación del talento humano.
- Nuevos programas sociales.
- Expansión territorial.

#### **Escalabilidad Operativa**

- Estandarizar procesos.
- Automatizar gestión documental y administrativa.

#### **Indicadores**

- Valor total contratado anualmente.
- Porcentaje de excedentes reinvertidos.
- Número de proyectos ampliados o nuevos programas.

**Cronograma Estratégico 2026–2035****Tabla 27.** *Cronograma*

<b>Fase</b>	<b>Periodo</b>	<b>Enfoque</b>
Uno	2026 – 2028	Fortalecimiento institucional y financiero
Dos	2029 – 2031	Expansión contractual y posicionamiento
Tres	2032 – 2035	Consolidación, innovación y liderazgo

**Fuente.** Elaboración propia.

**Recursos Requeridos****Humanos**

- Dirección estratégica
- Equipo jurídico
- Área financiera
- Gestores de proyectos
- Equipo comercial y de licitaciones

**Tecnológicos**

- ERP financiero
- Software contable
- CRM institucional
- Herramientas de inteligencia de datos

**Financieros**

- Capital semilla para reservas
- Recursos para formación
- Inversión en transformación digital

## PRESUPUESTO

**RECURSOS HUMANOS**

<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor estimado mensual (COP)</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Total (COP)</b>
Dirección estratégica	Planeación, toma de decisiones y seguimiento	2.000.000	4 meses	8.000.000
Equipo jurídico	Asesoría en contratación y normatividad	1.500.000	4 meses	6.000.000
Área financiera	Gestión contable y presupuestal	1.500.000	4 meses	6.000.000
Gestores de proyectos	Formulación y ejecución de proyectos	1.800.000	4 meses	7.200.000
Equipo comercial y de licitaciones	Búsqueda de oportunidades y gestión SECOP	1.800.000	4 meses	7.200.000
<b>TOTAL</b>				<b>34.400.000</b>

**RECURSOS TECNOLOGICOS**

<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor (COP)</b>
ERP financiero	Sistema para gestión integral de recursos	3.000.000
Software contable	Manejo de contabilidad y reportes financieros	1.500.000
CRM institucional	Gestión de clientes y relaciones	2.000.000
Herramientas de inteligencia de datos	Análisis de información y toma de decisiones	2.500.000
<b>TOTAL</b>		<b>9.000.000</b>

**RECURSOS FINANCIEROS**

<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor (COP)</b>
Capital semilla para reservas	Fondo base para sostenibilidad financiera	10.000.000
Recursos para formación	Capacitación del talento humano	3.000.000
Inversión en transformación digital	Modernización tecnológica y procesos	5.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>18.000.000</b>

**TOTAL PRESUPUESTO****61.400.000**

## Riesgos y Medidas de Mitigación

**Tabla 28.** *Tabla de riesgos y mitigaciones*

<b>Riesgo</b>	<b>Mitigación</b>
Cambios regulatorios	Monitoreo normativo continuo
Alta inflación	Presupuesto flexible y reservas
Falta de liquidez	Diversificación de ingresos
Baja competitividad contractual	Capacitación y fortalecimiento técnico
Dependencia de terceros	Reinversión y autosostenibilidad

**Fuente.** Elaboración propia.

### Resultados Esperados al 2035

- Fundación posicionada como referente regional y nacional.
- Alta capacidad de contratación pública y privada.
- Solidez financiera con reservas sostenibles.
- Disminución de dependencia externa.
- Mayor impacto social medible y escalable.
- Gobernanza transparente y adaptativa.

#### **4.3.2. Componente transversal de gestión de riesgo**

Considerando que la fundación está altamente influenciada por factores externos, tal como lo evidenció el desarrollo de MIC MAC, arrojando variables clave como cambios políticos, económicos, normativos, sociales y financieros. La gestión del riesgo debe convertirse en un eje permanente de planeación, prevención y toma de decisiones. Por tanto, la fundación debe adoptar un sistema formal que identifique, evalúe, trate y monitoree los riesgos estratégicos y operativos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos.

Para ello, es necesario:

**Institucionalizar un Sistema Integral de Gestión del Riesgo:** la fundación debe adoptar un sistema formal que identifique, evalúe, trate y monitoree los riesgos estratégicos y operativos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos.

**Acciones recomendadas:**

- Diseñar una Política Institucional de Gestión del Riesgo.
- Crear un Comité de Riesgos con participación directiva.
- Definir metodologías de identificación, valoración e intervención de riesgos.
- Integrar la gestión del riesgo al direccionamiento estratégico.
- Actualizar la matriz de riesgos de forma trimestral.

Con la implementación de las acciones antes mencionadas, se espera que la fundación sea una organización más preparada, preventiva y con capacidad de respuesta anticipada.

**Gestionar Riesgos Políticos y Regulatorios:** teniendo en cuenta que las políticas gubernamentales son determinantes para la sostenibilidad de la fundación, se requiere una vigilancia permanente del entorno político y normativo.

**Riesgos principales:**

- Cambios en políticas públicas.
- Reformas tributarias o laborales.
- Restricciones para contratación con ONG.
- Inestabilidad institucional o administrativa.

**Acciones recomendadas:**

- Monitorear proyectos de ley, decretos y reformas.
- Participar en mesas sectoriales y redes gremiales.
- Mantener asesoría jurídica especializada.

Al mitigar los riesgos identificados y llevar a cabo las acciones recomendadas, la fundación logrará reducir la incertidumbre política y la capacidad de adaptación normativa.

### **Gestionar Riesgos Económicos y Financieros**

Las fluctuaciones de inflación, tasas de interés y desaceleración económica pueden comprometer la ejecución de proyectos y la sostenibilidad institucional.

#### **Riesgos principales:**

- Incremento de costos operativos.
- Disminución del poder adquisitivo.
- Menor acceso al crédito.
- Retrasos en pagos o flujo de caja insuficiente.

#### **Acciones recomendadas:**

- Crear reservas operativas y fondos de contingencia.
- Diversificar fuentes de ingreso.
- Controlar costos mediante auditorías periódicas.
- Monitorear indicadores macroeconómicos de forma mensual.

La fundación debe considerar, en primer lugar, los riesgos principales en la parte económica y financiera, los cuales disminuirán con la ejecución de las actividades recomendadas y logrará a futuro una mayor estabilidad financiera y resiliencia ante crisis económicas.

### **Gestionar Riesgos Contractuales y Operativos (SECOP)**

El crecimiento proyectado depende del acceso exitoso a procesos contractuales de mayor cuantía.

#### **Riesgos principales:**

- Rechazo de propuestas.
- Incumplimiento documental.

- Errores técnicos o financieros en licitaciones.
- Sanciones contractuales.

**Acciones recomendadas:**

- Fortalecer equipo especializado en contratación pública.
- Capacitar permanentemente en SECOP y normativa vigente.
- Establecer controles de calidad documental.
- Diseñar planes de capacidad operativa escalable.

Contemplando los riesgos principales e implementando las acciones recomendadas, la organización logrará una mayor tasa de adjudicación de contratos de mayor cuantía y menor exposición a sanciones o fallas operativas.

**Implementar Tablero de Riesgos e Indicadores de Alerta Temprana**

La gestión del riesgo debe medirse con datos y alertas oportunas. Para ello, las acciones recomendadas, se basan principalmente en:

- Crear indicadores clave de riesgo.
- Establecer semáforos de alerta (alto, medio, bajo).
- Generar reportes mensuales a la alta dirección.
- Activar protocolos cuando un riesgo supere el umbral permitido.

Ejemplos de estos indicadores, pueden ser:

- % de cumplimiento normativo.
- % de liquidez disponible.
- % de contratos adjudicados.
- Nivel de exposición financiera.

Todo ello, con el fin de fortalecer la toma de decisiones rápida y basada en evidencia.

## 5. Conclusiones

La Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad presenta una alta dependencia de los ingresos provenientes de procesos de contratación pública, lo cual representa un riesgo para su sostenibilidad en el largo plazo. A partir del análisis prospectivo y la valoración de los expertos, se evidencia la necesidad de diversificar las fuentes de financiación mediante el fortalecimiento del apoyo económico empresarial externo, alianzas estratégicas y mecanismos de cooperación, lo cual permitirá mayor estabilidad financiera, autonomía operativa y capacidad de expansión.

El análisis prospectivo permitió identificar la importancia del uso de herramientas tecnológicas para la gestión organizacional. Es así como la implementación de software especializado en gestión administrativa, financiera y de proyectos permitirá optimizar procesos, mejorará la toma de decisiones basada en datos y reducir la incertidumbre, alineándose con las tendencias tecnológicas identificadas en el entorno.

La incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial representa una oportunidad estratégica para la fundación, especialmente en áreas como análisis de datos, formulación de proyectos, identificación de oportunidades de licitación y evaluación de impacto social. Su implementación contribuirá a mejorar la eficiencia operativa, la innovación y la capacidad de anticiparse a escenarios futuros.

A partir de las variables identificadas en el análisis MICMAC, especialmente aquellas ubicadas en el cuadrante de conflicto, la fundación deberá orientar sus recursos hacia inversiones estratégicas que fortalezcan variables clave como la reinversión de excedentes, el reconocimiento social y el apoyo externo. Esto permitirá generar un efecto multiplicador en el sistema organizacional y consolidar su posicionamiento en el mediano y largo plazo.

El Plan Estratégico constituye la hoja de ruta para que la fundación alcance en 2035 mayores niveles de sostenibilidad, competitividad e impacto social. Su enfoque integral combina crecimiento financiero, fortalecimiento institucional, adaptación al entorno y una gestión del riesgo sólida, permitiendo convertir la incertidumbre externa en oportunidades de desarrollo y consolidación organizacional.

El Plan de Acción Estratégico permitirá transformar a la Fundación en una organización resiliente, innovadora y financieramente sostenible. La articulación entre incidencia pública, estabilidad económica y reinversión inteligente permitirá consolidar una institución preparada para los desafíos del 2035 y comprometida con la generación de valor social duradero.

## 6. Recomendaciones

Se recomienda que la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad participe activamente en espacios de diálogo, mesas de trabajo y convocatorias públicas donde se definan políticas relacionadas con el desarrollo social y la gestión de organizaciones sin ánimo de lucro. De igual forma, la fundación debe mantener altos estándares de transparencia, rendición de cuentas y cumplimiento normativo, ya que estos elementos generan confianza y facilitan el acceso a nuevas alianzas estratégicas y fuentes de financiación.

En materia financiera, se recomienda implementar un modelo integral de gestión del riesgo económico que permita anticipar y mitigar los efectos de la inflación y las variaciones en las tasas de interés. Esto implica diseñar presupuestos flexibles, revisados periódicamente, que incorporen escenarios de ajuste frente al aumento de costos operativos. Asimismo, resulta prioritario constituir reservas operativas sólidas que garanticen liquidez y continuidad institucional ante contingencias externas. Complementariamente, la fundación puede apoyarse en herramientas tecnológicas y análisis financiero para optimizar la toma de decisiones, controlar gastos y asegurar una asignación eficiente de los recursos disponibles.

Respecto a la reinversión de excedentes, se recomienda establecer una política clara y sostenible orientada al fortalecimiento institucional. Los recursos excedentes deberían priorizarse en áreas estratégicas como transformación digital, modernización administrativa, formación del talento humano, innovación social y expansión territorial. Reinvertir de manera planificada permitirá elevar la capacidad operativa de la fundación, mejorar la calidad de sus programas y responder con mayor eficacia a las necesidades de las comunidades beneficiarias.

Se aconseja diversificar las fuentes de ingreso para disminuir la dependencia de recursos externos o eventuales donaciones. En este sentido, la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad podría ampliar su portafolio de servicios mediante programas de capacitación, consultoría, asistencia técnica, formulación de proyectos y alianzas con el sector privado. Esta estrategia no solo incrementaría el flujo de caja, sino que fortalecería su autonomía financiera y mejoraría su capacidad de inversión social en el largo plazo.

Es fundamental fortalecer las capacidades técnicas, jurídicas y administrativas necesarias para participar en procesos contractuales de mayor cuantía a través del SECOP. Para ello, la fundación debe actualizar permanentemente su documentación legal y financiera, consolidar experiencias exitosas, estructurar propuestas competitivas y capacitar equipos especializados en contratación pública. Superar la barrera de los contratos de mínima cuantía abrirá oportunidades de crecimiento sostenido, mayor reconocimiento institucional y estabilidad económica.

Se recomienda consolidar una cultura organizacional basada en la planeación estratégica, la innovación y la mejora continua. La fundación debe realizar evaluaciones periódicas de resultados, medir su impacto social y ajustar sus estrategias según los cambios del entorno. Una organización con visión de largo plazo, adaptable y orientada a resultados estará en mejores condiciones para cumplir su misión social y convertirse en un referente de prosperidad, desarrollo y sostenibilidad hacia el año 2035.

La implementación exitosa del plan estratégico exige una gestión integral basada en seguimiento constante, fortalecimiento institucional, innovación, sostenibilidad financiera y capacidad de adaptación. Si estas recomendaciones se aplican de manera articulada, la fundación podrá consolidarse al año 2035 como una organización sólida, competitiva, transparente y con alto impacto social.

Incorporar un componente fuerte de gestión del riesgo permite transformar amenazas externas en oportunidades de mejora y preparación institucional. Si la fundación integra este enfoque en todas sus áreas, podrá enfrentar con mayor solidez la incertidumbre política, económica y social, garantizando el cumplimiento de sus objetivos y su sostenibilidad al año 2035.

### Referencias

- Armijos, Lorenzo. (2016). Estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional – financiera de Fundación Pastaza. *Revista Ciencia Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. CIENCIA*. 163-173.
- Baena, G. (2015). Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina. *Proyecto Papime No. PE300414*.
- Baiz Muñoz, M y Álvarez Gámez, J. (2019). Análisis prospectivo y formulación del plan estratégico para la distribuidora de medicamentos INTERFHARMA en el periodo 2019 - 2023. Universidad del Valle.
- Cepeda, R. R. Prospectiva y generación de escenarios.
- Godet, M., & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *Cuadernos de LIPSOR*, 104(20), 169-187.
- Guzmán, A. Análisis estructural. Técnica de la prospectiva. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005. 65 p.
- Hernández, C. G., & Hurtado, J. (2020). Análisis estructural prospectivo: Variables clave para el desarrollo organizacional de fundación de acción social Cáritas. *Revista empresarial*, 14(1), 61-72.
- Indacochea, A. (2014). *La Prospectiva Estratégica: Los Nuevos Métodos*.
- Noguera Hidalgo, Á. L. (2009). *Enseñando prospectiva*. Universidad del Rosario, Facultad de Administración.
- Pérez, F & Pardo, I. (2017). Estudio Prospectivo de la Organización Acceso Colombia ESAL al año 2026. Tesis de grado. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.

Pérez Velandia, L y Trujillo Romero, J. (2023). Análisis prospectivo visión Villavicencio 2040. Universidad Externado de Colombia.

Rivas- Tovar L.A. (2015). ¿Cómo Hacer una Tesis de Maestría? Ciudad de México: Instituto Nacional. <https://www.researchgate.net/profile/Luis-Arturo-Rivas-Tovar>

Rocha, R. (Ed.) (2022). Estilos de pensamiento en políticos profesionales. Hacia una mejor representación política sustantiva en México. México: UNAM/FES Zaragoza. 240

Suárez, D. (2020). Análisis Prospectivo de la Fundación Red de Mujeres de Cundinamarca - REDEMUC a 2031. Tesis de grado. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

**Anexos**

## Anexo 1. TABLA DE DESCRIPCIÓN DE EXPERTOS

<b>Experto 1</b>	Representante legal Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad
<b>Experto 2</b>	Contador de la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad
<b>Experto 3</b>	Socio 1
<b>Experto 4</b>	Socio 2
<b>Experto 5</b>	Socio 3
<b>Experto 6</b>	Socio 4
<b>Experto 7</b>	Proveedor 1
<b>Experto 8</b>	Proveedor 2
<b>Experto 9</b>	Proveedor 3
<b>Experto 10</b>	Proveedor 4
<b>Experto 11</b>	Proveedor 5
<b>Experto 12</b>	Proveedor 6
<b>Experto 13</b>	Proveedor 7
<b>Experto 14</b>	Cliente 1
<b>Experto 15</b>	Cliente 2
<b>Experto 16</b>	Cliente 3
<b>Experto 17</b>	Cliente 4
<b>Experto 18</b>	Cliente 5



## Anexo 1. ENTREVISTA APLICADA A EXPERTOS.

<b>UNIVERSIDAD CESMAG</b>  <b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y</b>  <b>CONTABLES</b>  <b>PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>		
<b>Entrevista a expertos</b>		
<p>Investigación para el trabajo de grado titulado: “Análisis prospectivo para la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad periodo 2025 – 2035”</p>		
<b>Asesor:</b>	Magíster Luis Benavides	
<b>Integrantes:</b>	Liliana Hoyos  Andrés González	
<p>Se investiga sobre los factores más relevantes en el ámbito financiero, económico, político y social, que inciden en la rentabilidad de los proyectos y contratos llevados a cabo por la Fundación Alianza Mundial para la Prosperidad.</p>		
<p>A continuación, se proponen una lista de factores y para cada uno de ellos se solicita evaluar según las siguientes opciones de respuesta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sin importancia</li> <li>2. Poco importante</li> <li>3. Importante</li> <li>4. Muy importante</li> </ol>		

<b>Eje 1: Financiero</b>		
<b>Descripción:</b> Analizar la viabilidad económica y establecer lineamientos estratégicos para la sostenibilidad financiera del plan prospectivo de la fundación, integrando buenas prácticas, tendencias y mecanismos innovadores de financiación social.		
<b>Código</b>	<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
1A	Reinversión de excedentes	Permite crear reservas operativas o fondos anticíclicos, reduciendo la dependencia de donaciones puntuales o financiación externa
1B	Distribución de los recursos	La distribución financiera en una fundación debe priorizar la sostenibilidad, el impacto y la eficiencia. Los recursos deben enfocarse principalmente en los programas misionales, que son clave para lograr el propósito social, y también deben asegurar la inversión en talento humano, esencial para la calidad de las intervenciones.
1C	Impuestos	Las fundaciones en Colombia pueden recibir beneficios tributarios bajo el régimen especial, siempre que sus ingresos, incluso los provenientes de licitaciones estatales, estén alineados con su objeto social. De no ser así, podrían perder estos beneficios y pasar al régimen tributario ordinario, con mayores cargas fiscales y obligaciones ante la DIAN.
1D	Tasas de interés	Las tasas de interés afectan significativamente a las fundaciones, ya que inciden en sus inversiones, financiamiento y capacidad de cumplir su misión. Un aumento en las tasas

		puede elevar los costos financieros, reducir los rendimientos y dificultar la captación de donaciones.
--	--	--

<b>Eje 1: Financiero</b>					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Ítem</b>		<b>Sin importancia</b>	<b>Poca importancia</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>
1A	Reinversión de excedentes				
1B	Distribución de los recursos				
1C	Impuestos				
1D	Tasas de interés				

<b>Eje 2: Económico</b>		
<b>Descripción:</b> Busca asegurar la sostenibilidad financiera de la fundación mediante la diversificación de ingresos, el uso eficiente de los recursos, la reinversión estratégica de excedentes y la creación de fondos de contingencia. Este eje garantiza que los proyectos sociales puedan mantenerse y crecer con solidez, transparencia y autonomía a largo plazo.		
<b>Código</b>	<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
2A	Costos en productos y servicios	El aumento de costos e inflación afecta los presupuestos de los proyectos fundacionales, limitando su alcance. También encarece la ejecución de contratos estatales y compromete la sostenibilidad financiera de la fundación.
2B	Inflación	La inflación reduce el poder adquisitivo de la fundación al aumentar el costo de bienes y servicios, dificultando así la ejecución eficiente de proyectos y contratos.
2C	Tasa representativa del mercado	La TRM (Tasa Representativa del Mercado) influye en el presupuesto y los costos de la fundación cuando realiza operaciones internacionales o recibe recursos en moneda extranjera, al determinar el valor de cambio a moneda local.

2D	Limitación a licitaciones de mínima cuantía	Las licitaciones con monto mínimo limitan la participación de fundaciones en procesos pequeños al establecer un umbral económico para la adjudicación de contratos, reduciendo así su acceso a oportunidades de contratación.			
Ítem		1	2	3	4
		Sin importan	Poca importan	Importante	Muy importante
2A	Costos en productos y servicios				
2B	Inflación				
2C	Tasa representativa del mercado				
2D	Limitación a licitaciones de mínima cuantía				

<b>Eje 3: Político</b>		
<b>Descripción:</b> Fortalece la capacidad de la fundación para incidir en políticas públicas, generar alianzas estratégicas y participar en decisiones, posicionando su voz en agendas locales, regionales y nacionales para promover cambios estructurales en beneficio de poblaciones vulnerables.		
<b>Código</b>	<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
3A	Políticas gubernamentales	Las políticas públicas son decisiones y acciones del Estado para atender necesidades sociales, orientar el desarrollo y garantizar derechos. Son clave para las fundaciones, ya que pueden generar oportunidades de colaboración y financiación, además de establecer marcos regulatorios que deben cumplir.
3B	Limitaciones al objeto social	Las fundaciones enfrentan limitaciones como falta de reconocimiento institucional, cambios en prioridades gubernamentales, poca participación en decisiones y riesgos de instrumentalización política, lo que reduce su capacidad de incidencia, acceso a recursos públicos y expansión de su impacto social.
3C	Trámites a través de SECOP	Las fundaciones deben registrarse en el SECOP para participar en contratos estatales, cumpliendo con requisitos como personería jurídica, RUT, estado financiero y transparencia. Este sistema asegura contratación pública abierta, equitativa y eficiente.

Ítem		1	2	3	4
		Sin importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante
3A	Políticas gubernamentales				
3B	Limitaciones al objeto social				
3C	Trámites a través de SECOP				
<b>Eje 4: Social</b>					
<p><b>Descripción:</b> El eje social es el núcleo de la fundación, orientando acciones para mejorar la vida de poblaciones vulnerables. Promueve equidad, inclusión y desarrollo integral mediante programas que fortalecen el tejido social y garantizan oportunidades dignas.</p>					

<b>Código</b>	<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
4A	Apoyo económico empresarial externo	La responsabilidad social empresarial (RSE) es la contribución voluntaria de empresas privadas en dinero o especie para apoyar proyectos sociales de fundaciones. Busca generar impacto positivo en comunidades vulnerables y fortalecer la relación entre empresa y sociedad.
4B	Impacto de los proyectos en la comunidad	Los proyectos sociales promueven cambios positivos y sostenibles en comunidades, reducen desigualdades, fortalecen capacidades, mejoran acceso a derechos básicos y fomentan participación, cohesión social y desarrollo local con enfoque humano y solidario.
4C	Reconocimiento social	El reconocimiento social es la valoración positiva de la comunidad y la sociedad hacia la fundación por su impacto y compromiso. Refleja confianza, respaldo, participación y fortalece su reputación, facilitando alianzas y mayor capacidad de incidencia.

	Ítem	1	2	3	4
I.	Social	Sin importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante
1.	Apoyo económico empresarial externo				

2.	Impacto de los proyectos en la comunidad				
3.	Reconocimiento social				

Anexo 3. TABLA DE FRECUENCIAS Y MEDIAS MÉTODO DELPHI – RONDA 1.

EJE 1: FINANCIERO																						
ÍTEM	MINIMA IMPORTANCIA				SIN IMPORTANCIA				POCA IMPORTANCIA				IMPORTANTE				MUY IMPORTANTE				MEDIA	TOTAL
	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A		
Reinversión de excedentes	0	0	0	0%	0	1	0	0%	2	2	4	11%	2	3	6	11%	14	4	56	78%	3,67	18
Distribución de los recursos	0	0	0	0%	0	1	0	0%	4	2	8	22%	8	3	24	46%	6	4	24	33%	3,11	18
Impuestos	0	0	0	0%	0	1	0	0%	3	2	6	79%	9	3	27	56%	6	4	24	33%	3,17	18
Tasas de interés	0	0	0	0%	0	1	0	0%	3	2	6	70%	10	3	30	65%	5	4	20	28%	3,11	18
MEDIA	0		0	0%	0		0	0%	12		24	179%	29		87		31		1244	43%	3,26	72

EJE 2: ECONÓMICO																						
ÍTEM	MINIMA IMPORTANCIA				SIN IMPORTANCIA				POCA IMPORTANCIA				IMPORTANTE				MUY IMPORTANTE				MEDIA	TOTAL
	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A		
Costos en productos y servicios	0	0	0	0%	0	1	0	0%	3	2	6	73%	3	3	9	72%	12	4	48	67%	3,50	18
Inflación	0	0	0	0%	0	1	0	0%	0	2	0	0%	11	3	33	61%	7	4	28	39%	3,39	18



	ACI ON	* FI		ACI ON	* FI		ACI ON	* FI		ACI ON	* FI		ACI ON	* FI								
Apoyo económico empresarial externo	0	0	0	0%	0	1	0	0%	3	2	6	17%	5	3	15	28%	10	4	40	56%	3,39	18
Impacto de los proyectos en la comunidad	0	0	0	0%	0	1	0	0%	2	2	4	11%	5	3	15	28%	11	4	44	61%	3,50	18
Reconocimiento social	0	0	0	0%	0	1	0	0%	0	2	0	0%	8	3	24	44%	10	4	40	56%	3,56	18
MEDIA	0	0	0	0%	0	0	0%	5		10	9	18%	18		54	33%	31		124	57%	3,48	54

Anexo 4. TABLA DE FRECUENCIAS Y MEDIAS MÉTODO DELPHI – RONDA 2.

EJE 1: FINANCIERO																						
ÍTEM	SIN IMPORTANCIA				MINIMA IMPORTANCIA				POCA IMPORTANCIA				IMPORTANTE				MUY IMPORTANTE				MEDIA	TOTAL
	F	PON	X	F	F	PON	X	F	F	PON	X	F	F	PON	X	F	F	PON	X	F		
	A	DER	I*	R	A	ACION	FI	R	A	ACION	FI	R	A	ACION	FI	R	A	ACION	FI	R		
Reinversión de excedentes	0	0	0	0%	1	1	1	6%	4	2	8	22%	2	3	6	11%	11	4	44	61%	3,28	18
Distribución de los recursos	0	0	0	0%	0	1	0	0%	3	2	6	17%	4	3	12	22%	11	4	44	61%	4,50	18

Impuestos	0	0	0	0%	0	1	0	0%	1	2	2	6%	8	3	2	4	4%	9	4	3	6	5	0%	4,50	18	
Tasas de interés	0	0	0	0%	0	1	0	0%	3	2	6	7%	7	3	2	1	3	9%	8	4	3	2	4	4%	4,50	18
MEDIA	0		0	0%	1		1	1%	1		2	5%	2		6	3	2	9%	3		1	5	4%	4,19	72	

EJE 2: ECONÓMICO																											
ÍTEM	SIN IMPORTANCIA				MINIMA IMPORTANCIA				POCA IMPORTANCIA				IMPORTANTE				MUY IMPORTANTE				MEDIA	TOTAL					
	F A	PON DERACION	X I * F I	F R	F A	PON DERACION	X I * F I	F R	F A	PON DERACION	X I * F I	F R	F A	PON DERACION	X I * F I	F R	F A	PON DERACION	X I * F I	F R							
Costos en productos y servicios	0	0	0	0%	1	1	1	6%	1	2	2	6%	4	3	1	2	2	2%	1	2	4	4	8	6	7%	3,50	18
Inflación	0	0	0	0%	1	1	1	6%	1	2	2	6%	4	3	1	2	2	2%	1	2	4	4	8	6	7%	3,50	18
Tasa representativa del mercado	0	0	0	0%	1	1	1	6%	2	2	4	1	7	3	2	1	3	9%	8	4	3	2	4	4%	3,22	18	
Limitación a licitaciones de mínima cuantía	0	0	0	0%	1	1	1	6%	2	2	4	1	7	3	2	1	3	9%	8	4	3	2	4	4%	3,22	18	
MEDIA	0		0	0%	4		4	6%	6		1	8%	2		6	3	1	4		1	5	6	6%	3,36	72		

## EJE 3: POLÍTICO

ÍTEM	SIN IMPORTANCIA				MINIMA IMPORTANCIA				POCA IMPORTANCIA				IMPORTANTE				MUY IMPORTANTE				MEDIA	TOTAL				
	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A						
Políticas gubernamentales	0	0	0	0%	3	1	3	7%	1	2	2	6%	5	3	1	5	2	8%	9	4	3	6%	5	0%	3,11	18
Limitación al objeto social	0	0	0	0%	0	1	0	0%	3	2	6	7%	8	3	2	4	4%	7	4	2	8	3%	9%	3,22	18	
Trámites a través del SECOP	0	0	0	0%	2	1	2	1%	1	2	2	6%	6	3	1	8	3	3%	9	4	3	6%	5	0%	3,22	18
MEDIA	0		0	0%	5		5	9%	5		1	9%	1		5	7	3	5%	2		1	0	4	6%	3,19	54

EJE 4: SOCIAL																										
ÍTEM	SIN IMPORTANCIA				MINIMA IMPORTANCIA				POCA IMPORTANCIA				IMPORTANTE				MUY IMPORTANTE				MEDIA	TOTAL				
	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A	F A	PON DERACION	X I * F I	F R A						
Apoyo económico empresarial externo	0	0	0	0%	1	1	1	6%	1	2	2	6%	5	3	1	5	2	8%	1	4	4	4	6	1%	3,44	18
Impacto de los proyectos en la	0	0	0	0%	1	1	1	6%	1	2	2	6%	3	3	9	1	7%	3	4	5	2	7	2%	3,56	18	

comunidad																														
Reconocimiento social	0	0	0	0%	0	1	0	0%	1	2	2	6%	5	3	1	5	2	8%	1	2	4	4	8	6	7%	3,	61	18		
MEDIA	0		0	0%	2		2	4%	3		6	6%	1	3		3	9	2	4%	3	6		1	4	4	6	7%	3,	54	54



 <p>UNIVERSIDAD <b>CESMAG</b> NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p>	<b>CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-032
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

San Juan de Pasto, 28 de Abril 2026

Biblioteca  
**REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.**  
Universidad CESMAG  
Pasto


Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado **ANALISIS PROSPECTIVO FUNDACION ALIANZA MUNDIAL PARA LA PROSPERIDAD PERIODO 2025-2035**, presentado por el (los) autor(es) **Heider Andres Gonzalez Narvaez** y **Liliana Consuelo Hoyos** del Programa Académico **Administración de Empresas** al correo electrónico biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor(a), que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,




-----  
Luis Eduardo Benavides Pupiales  
1085264113  
Programa de Ciencias Administrativas y Contables  
3217640827  
Lebenavides@unicesmag.edu.co

 <b>UNIVERSIDAD</b> <b>CESMAG</b> <small>NIT: 800.109.387-7</small> <small>VIGILADA MINEDUCACIÓN</small>	<b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-031
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

<b>INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)</b>	
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> Heider Andres Gonzalez Narvaez	<b>Documento de identidad:</b> 1233191820
<b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:Heideragn98@gmail.com">Heideragn98@gmail.com</a>	<b>Número de contacto:</b> 3222659250
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> Liliana Consuelo Hoyos	<b>Documento de identidad:</b> 37085054
<b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:Lilita0713@gmail.com">Lilita0713@gmail.com</a>	<b>Número de contacto:</b> 3166208688
<b>Nombres y apellidos del asesor:</b> Luis Eduardo Benavides Pupiales	<b>Documento de identidad:</b> 1085264113
<b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:Lebenavides@unicesmag.edu.co">Lebenavides@unicesmag.edu.co</a>	<b>Número de contacto:</b> 3217640827
<b>Título del trabajo de grado:</b>  ANALISIS PROSPECTIVO FUNDACION ALIANZA MUNDIAL PARA LA PROSPERIDAD PERIODO 2025-2035	
<b>Facultad y Programa Académico:</b>  Ciencias Administrativas y Contables, Administración de Empresas	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- a) La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el término en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve (mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje (mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.

 <b>UNIVERSIDAD CESMAG</b> <small>NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</small>	<b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-031
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

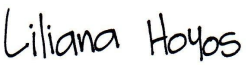
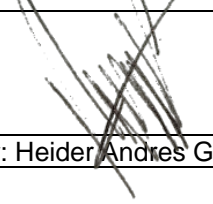

- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndose indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

**NOTA:** En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso (permitimos) que mi (nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 28 días del mes de Abril del año 2026

 <small>Firma del autor</small>	 <small>Firma del autor</small>
Nombre del autor: Liliana Consuelo Hoyos	Nombre del autor: Heider Andres Gonzalez
 <small>Nombre del asesor: Luis Eduardo Benavides Pupiales</small>	