



**Estrategia innovadora de comunicación para aumentar la participación y  
aprobación de los cursos de autoformación en la Fundación Telefónica**

Juan Camilo Alvarez

Ana Lizeth Delgado Ausique

Edgar Fernando Venegas Daza

Universidad Ean

Facultad Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA.

Facultad de Ingeniería

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá D.C, Colombia

18/03/2025

**Estrategia innovadora de comunicación para aumentar la participación y  
aprobación de los cursos de autoformación en la Fundación Telefónica**

**Juan Camilo Alvarez**

**Ana Lizeth Delgado Ausique**

**Edgar Fernando Venegas Daza**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas MBA.**

**Magister en Inteligencia de Negocios.**

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

**Consultoría Profesional**

Universidad Ean

Facultad Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA.

Facultad de Ingeniería

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá D.C, Colombia

18/03/2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

## Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a nuestros padres, hermanos e hijos que hicieron posible mediante su paciencia, y confianza que lográramos alcanzar las exigencias personales a tanto esfuerzo y dedicación para la culminación de este proyecto.

El conocimiento tiene que mejorar, cambiar, aumentar constantemente, o se desvanecerá.

Peter Drucker

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todos aquellos que hicieron posible la realización de este proyecto de tesis. En primer lugar, a los asesores y profesores cuya guía y apoyo fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto. Agradecemos su paciencia, sus consejos y por compartir su vasto conocimiento, lo cual fue invaluable para nuestro crecimiento académico y profesional.

Agradecemos a la Fundación Telefónica Movistar por brindarnos la oportunidad de trabajar en un proyecto tan relevante y enriquecedor. Su compromiso con la educación y el desarrollo profesional ha sido una fuente de inspiración constante.

A nuestras familias, por su amor y paciencia incondicional, por estar siempre a nuestro lado en cada etapa desarrollada. Su apoyo emocional y su fe nos dieron la fuerza para superar los desafíos y seguir adelante.

A los colegas y todos los profesionales que entregaron tiempo y conocimiento, por su comprensión y por ser parte de una red de apoyo en los momentos de dificultad. Sus palabras de ánimo y sus aportaciones fueron esenciales para la culminación de este trabajo.

Finalmente, a todos los participantes de los Focus Groups y a aquellos que contribuyeron con su tiempo y conocimiento, haciendo posible la recolección de datos para esta investigación.

A todos, nuestros más profundos agradecimientos.

## Resumen

Este trabajo de grado desarrolla una estrategia innovadora de comunicación y dinamización para incrementar la participación y aprobación en los cursos de autoformación ofrecidos por la Fundación Telefónica Movistar en Colombia. En 2023, más de 108.033 personas accedieron a la plataforma, sin embargo, las tasas de finalización siguen siendo inferiores a las esperadas, lo que limita su impacto.

El proyecto se enmarca en la necesidad post-pandemia de capacitación en habilidades técnicas (HardSkills) y sociales (SoftSkills), esenciales en un entorno empresarial en constante cambio.

Los antecedentes reflejan que, a pesar de la oferta educativa, las tasas de inscripción y finalización de los cursos no son satisfactorias. Esto se debe a barreras socioeconómicas, accesibilidad tecnológica, y desmotivación entre los jóvenes, especialmente en sectores vulnerables.

El objetivo principal del proyecto es diseñar una estrategia de comunicación que incremente el acceso y finalización de estos cursos, enfocándose en mejorar la motivación y el compromiso de los participantes. Mientras que la metodología usada consta principalmente de análisis cualitativo mediante Focus Groups y el uso de herramientas analíticas como el análisis PESTEL y el DOFA.

Entre los principales resultados, se diseñaron estrategias de marketing digital basadas en insights de Focus Groups, con las que se pretende aumentar la visibilidad e interés en los cursos de autoformación. Además, se implementó una estrategia de dinamización enfocada a mejorar el compromiso y la motivación de los participantes. Los hallazgos fueron presentados en junio de 2024 ante la empresa, recibiendo retroalimentación positiva por parte de Yurany Alexandra Gutiérrez.

Dado que este estudio se enmarca en una consultoría profesional, las estrategias fueron diseñadas y presentadas a la Fundación Telefónica Movistar en junio de 2024, recibiendo una retroalimentación positiva por parte de la organización. Sin embargo, no han sido implementadas hasta la fecha, por lo que su impacto en la intención de inscripción y finalización aún no ha sido medido.

**Palabras clave:** Comunicación estratégica, Dinamización, Autoformación, Empleabilidad juvenil, Brecha educativa.

### **Abstract**

This research project develops an innovative communication and engagement strategy to increase participation and completion rates in the self-training courses offered by Fundación Telefónica Movistar in Colombia. In 2023, over 108,033 users accessed the platform; however, course completion rates remain below expectations, limiting their overall impact.

The study addresses the post-pandemic need for training in technical (Hard Skills) and social (Soft Skills) competencies, which are essential in an ever-evolving corporate environment. Despite the availability of educational programs, low enrollment and completion rates persist due to socioeconomic barriers, technological accessibility issues, and lack of motivation among young people, particularly in vulnerable sectors.

The primary objective of this project is to design a communication strategy to enhance access and completion rates for these courses by improving participant motivation and engagement. The methodology employed is mainly qualitative, relying on Focus Groups and analytical tools such as PESTEL and SWOT analysis.

The main findings led to the development of digital marketing strategies based on insights from Focus Groups, aiming to increase visibility and interest in self-training courses. Additionally, an engagement strategy was designed to enhance participant motivation and commitment. These findings were presented to Fundación Telefónica Movistar in June 2024, receiving positive feedback from Yurany Alexandra Gutierrez.

Since this study is framed within a professional consultancy, the strategies were designed and proposed but have not yet been implemented. As a result, their impact on enrollment intention and completion rates has not been measured.

**Keywords:** Strategic communication, Engagement, Self-training, Youth employability, Educational gap.



## Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>12</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>15</b>
<i>Objetivo general .....</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>15</i>
<b>Justificación .....</b>	<b>16</b>
<b>Marco Institucional .....</b>	<b>20</b>
<i>Misión.....</i>	<i>20</i>
<i>Visión .....</i>	<i>20</i>
<i>Estructura organizacional y reseña.....</i>	<i>20</i>
<i>Sector económico.....</i>	<i>22</i>
<i>Posición en el mercado.....</i>	<i>22</i>
<b>Marco Contextual y Conceptual .....</b>	<b>25</b>
<i>Educación virtual .....</i>	<i>25</i>
<i>Autoformación .....</i>	<i>27</i>
<i>Inteligencia de negocio.....</i>	<i>28</i>
<i>Emprendimiento .....</i>	<i>30</i>
<i>Responsabilidad social empresarial (RSE) .....</i>	<i>32</i>
<i>Análítica del marketing.....</i>	<i>33</i>
<b>Diseño Metodológico de la Consultoría .....</b>	<b>35</b>
<i>Tipo de investigación.....</i>	<i>35</i>

Estrategia innovadora de comunicación para aumentar la participación y aprobación de los cursos de autoformación en la Fundación Telefónica	12
<i>Propósito y definición del reto</i> .....	35
<i>Profundidad y plan de acción</i> .....	37
<i>Fuentes de datos</i> .....	37
<i>Captura de información secundaria</i> .....	38
<i>Captura de información primaria e inferencia</i> .....	40
<i>Diseño de instrumento de recolección de datos</i> .....	41
<i>Temporalidad</i> .....	42
<i>Proceso de codificación y análisis cualitativo de los Focus Groups</i> .....	43
<i>Consideraciones metodológicas adicionales</i> .....	43
<b>Diagnóstico de Entorno y Organizacional</b> .....	<b>46</b>
<i>Codificación abierta</i> .....	47
<i>Codificación axial</i> .....	47
<i>Codificación selectiva</i> .....	48
<i>Validación del proceso de análisis</i> .....	48
<b>Resultados de Aplicación de Instrumentos</b> .....	<b>49</b>
<i>Información secundaria</i> .....	49
<i>Análisis de resultados de información secundaria - Situación actual:</i> .....	50
<i>Información primaria</i> .....	55
<i>Análisis de resultados de información primaria – Focus groups comunicación y dinamización</i> .....	57
<b>Resultados de la Solución</b> .....	<b>64</b>
<i>Estrategia de comunicación</i> .....	64

Estrategia innovadora de comunicación para aumentar la participación y aprobación de los cursos de autoformación en la Fundación Telefónica	13
<i>Estrategia de dinamización</i> .....	69
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>78</b>
<i>Conclusiones</i> .....	78
<i>Recomendaciones</i> .....	79
<b>Referencias</b> .....	<b>81</b>
<b>Anexo A</b> .....	<b>90</b>
<b>Anexo B</b> .....	<b>93</b>
<b>Anexo C</b> .....	<b>96</b>
<i>Análisis de PESTEL</i> .....	96
<i>Cinco fuerzas de Porter</i> .....	98
<i>Análisis del modelo de negocio</i> .....	100
<i>Análisis DOFA</i> .....	102
<i>Análisis financiero</i> .....	103
<b>Anexo D</b> .....	<b>106</b>
<i>Resultados de los Focus Groups de comunicación</i> .....	106
<i>Resultados de los focus Groups de dinamización</i> .....	108

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1 .....	69
Figura 2 .....	73
Figura 3 .....	98
Figura 4 .....	100
Figura 5 .....	101
Figura 6 .....	103

### Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1.....	59
Tabla 2.....	60
Tabla 3.....	61
Tabla 4.....	62
Tabla 5.....	63
Tabla 6.....	65
Tabla 7.....	66
Tabla 8.....	67
Tabla 9.....	67
Tabla 10.....	68
Tabla 11.....	69
Tabla 12.....	70
Tabla 13.....	71
Tabla 14.....	71
Tabla 15.....	72
Tabla 16.....	74
Tabla 17.....	104

## Introducción

La Fundación Telefónica Movistar, en su compromiso con la educación digital, ofrece programas de autoformación para fortalecer las habilidades técnicas (Hard Skills) y socioemocionales (Soft Skills) de jóvenes en Colombia. La Fundación Telefónica y "la Caixa" Foundation, han desarrollado distintos programas y alianzas por ejemplo con ProFuturo en Colombia, enfocados en formación virtual con el propósito de reducir la brecha educativa en el mundo, ofreciendo educación digital para personas de entornos vulnerables, como lo es el caso del programa Conecta Empleo, que se usará como caso de estudio y análisis en este proyecto. Actualmente la Fundación Telefónica, se enfrenta a desafíos en la inscripción y finalización de los cursos por parte de su público objetivo, jóvenes del territorio nacional que considerando la tasa de inscripción y aprobación no alcanza los niveles deseados (Fundación Telefónica, 2024b).

Los métodos tradicionales de aprendizaje, como las clases presenciales y la educación basada en libros de texto, han mostrado limitaciones en contextos de autoformación digital. Según García Vélez, Hermida Mendoza y Mendoza Cedeño (2022), la falta de estructura y acompañamiento en entornos virtuales puede reducir la motivación de los estudiantes, lo que se refleja en altas tasas de abandono. Asimismo, la Fundación Microfinanzas BBVA (2024) y la UNESCO (2019a) destacan que las plataformas digitales requieren estrategias específicas de engagement para mantener la atención de los estudiantes.

En este contexto, surge la necesidad de evaluar cómo mejorar la participación en los cursos de Fundación Telefónica, por lo que el problema central de esta investigación se enfoca en responder la pregunta:

¿Qué estrategia innovadora de comunicación y dinamización podría implementarse para

aumentar la inscripción y finalización efectiva de los cursos de autoformación de la Fundación Telefónica Movistar, para la formación de futuros profesionales, considerando el acceso a material de calidad y la efectividad del aprendizaje, el valor percibido y la culminación de los cursos, en un contexto empresarial en constante cambio?

En el entorno actual resulta crucial analizar los factores que entorpecen o limitan el acceso a las plataformas ya sea por factores socioeconómicos, accesibilidad a la tecnología o simplemente rechazo al aprendizaje, ya que es una responsabilidad de las empresas lograr mejorar el nivel de sus profesionales.

Es importante resaltar que el objetivo de esta investigación no solo se centra en la comunicación y creación de una herramienta sino en una estrategia para lograr persuadir y capacitar a una nueva generación para que esté completamente preparada para afrontar los retos y problemas de este entorno volátil, lleno de incertidumbre, complejo y ambiguo (VUCA), entonces los resultados obtenidos desean contribuir en el fortalecimiento de la población vulnerable a obtener la capacidad de reducir el índice de desempleo, mejoramiento del entorno social, educativo y económico del país (Alonso, 2023).

Para abordar esta cuestión, este documento se estructurará de la siguiente manera: en primer lugar, presentaremos un diagnóstico detallado que permitirá identificar las principales barreras que enfrentan los grupos de interés para inscribirse y participar activamente en los cursos de autoformación ofrecidos por Fundación Telefónica. A continuación, se desarrollará una estrategia de comunicación destinada a promover la participación en estos cursos. Posteriormente, se propondrá una estrategia de dinamización que fomente la motivación y el compromiso de los jóvenes, con el objetivo de mejorar los índices de aprobación en los cursos. Finalmente, cerraremos este capítulo

con una presentación de la solución innovadora propuesta para la Fundación Telefónica por el equipo de trabajo.

Es importante mencionar que el reto propuesto por la Fundación Telefónica fue resuelto en paralelo por varios grupos más, cada uno de los cuales abordó la problemática desde una perspectiva diferente pero complementaria. Los resultados de este documento fueron presentados a la Fundación el día 19 de junio de 2024, obteniendo una buena retroalimentación por parte de ellos.



## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer una estrategia innovadora de comunicación y dinamización para aumentar la participación y aprobación de jóvenes en el territorio colombiano en los cursos de autoformación ofrecidos por Fundación Telefónica.

### **Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico para identificar las principales barreras que enfrentan los grupos de interés para inscribirse y participar activamente en los cursos de autoformación de Fundación Telefónica Movistar.

Desarrollar una estrategia de comunicación integral para aumentar la visibilidad y el interés de los jóvenes en los cursos de autoformación de Fundación Telefónica Movistar, con el fin de crear conciencia sobre la importancia de la formación continua y el acceso a oportunidades educativas.

Proponer una estrategia de dinamización que fomente el compromiso y la motivación de los participantes en los cursos de autoformación, con el fin de mejorar la experiencia de aprendizaje y facilitar un entorno que promueva la participación activa e incrementar los índices de aprobación en los cursos.

## Justificación

La juventud colombiana que está en proceso de formación de bachillerato enfrenta desafíos significativos en su acceso a oportunidades educativas y desarrollo. La Fundación Telefónica ofrece cursos de autoformación que representan una valiosa oportunidad para la adquisición de Habilidades Fuertes (Hardskills) y Habilidades Blandas (SoftSkills), conocimiento muy valioso y aplicable al entorno laboral que es de mucha relevancia en el entorno laboral, pero, aunque existen buenas tasas de inscripción a este beneficio la participación y aprobación de los jóvenes en estos cursos aún es limitada (Fundación Telefónica, 2024b). Esta situación plantea la necesidad de diseñar una estrategia innovadora de comunicación y dinamización para incrementar la participación y aprobación de los jóvenes en estos programas.

Los temas que se abordaran en esta investigación y consultoría son tan relevantes que desde varias organizaciones de índole global han venido planteando medidas y estrategias para superar los obstáculos al acceso a las plataformas educativas digitales y es necesario implementar estrategias que aborden los factores socioeconómicos, tecnológicos y psicosociales. Algunas estrategias efectivas incluyen desde reducir la brecha digital, brindando acceso a dispositivos electrónicos y conectividad a internet a bajo costo o de forma gratuita, especialmente en comunidades de bajos ingresos, otra es la de desarrollar programas de capacitación en habilidades digitales, ofertando cursos y talleres para enseñar a las personas cómo usar internet, navegar por plataformas en línea y utilizar herramientas digitales para el aprendizaje (UNESCO, 2019b).

En este contexto, la Fundación Telefónica Movistar se encuentra en una posición única para abordar estos desafíos a través de sus programas de capacitación digital. El proyecto de formación virtual no solo puede ayudar a reducir la brecha educativa, sino

que también puede proporcionar a los jóvenes las habilidades necesarias para enfrentar el mercado laboral moderno. Partiendo de lo ya mencionado se puede ver la educación digital como una herramienta que puede llegar a las poblaciones más vulnerables, ofreciendo alternativas accesibles y flexibles para aquellos que han abandonado el sistema educativo tradicional o se encuentran en búsqueda de trabajo.

Durante la indagación en reuniones sostenidas con miembros de Fundación Telefónica y otros documentos compartidos, el desafío propuesto se desenvuelve desde la importancia que para ellos tiene como empresa socialmente responsable y comprometidos con la sostenibilidad, en poder brindar capacitación de calidad a futuros profesionales en el contexto post-pandemia, caracterizado por la rápida evolución de la ciencia, la tecnología y la innovación. En este entorno, se destaca la creciente necesidad de desarrollar tanto HardSkills (habilidades técnicas) como SoftSkills (habilidades interpersonales) mediante nuevas formas de aprendizaje que incluyan plataformas educativas digitales como las que ellos ofrecen de forma gratuita a mujeres, migrantes, jóvenes, adultos y personas en vulnerabilidad, para lograr el desarrollo de sus competencias y habilidades adaptadas al siglo XXI, muestra de esto es que solo en el 2023, 108.033 personas accedieron a la formación en su plataforma, además de esto y como diferenciador a sus competidores más cercanos en sus plataformas de acceso libre están a disposición de los colombianos herramientas para la búsqueda de empleo como un “Orientador Profesional Virtual” y “Mapa del Empleo Colombia” el cual se fundamenta en IA, ya que como fundación son conscientes que su plataforma debe estar alineada con las demandas del entorno empresarial y las necesidades de quienes toman sus cursos, aspectos que suelen estar en constante cambio (Fundación Telefónica, 2024b).

En conclusión, el proyecto busca plantear una estrategia innovadora de comunicación y dinamización para aumentar la participación y aprobación de jóvenes, mujeres y

adultos en general los cursos de autoformación de Fundación Telefónica en Colombia, la cual está comprometida con la necesidad educativa y de desarrollo del país, como en poder aportar a los usuarios de sus cursos que fortalezcan sus habilidades y así lograr mejores opciones laborales, por lo que será importante como consultores ayudarles a identificar las barreras existentes, promover la participación, fomentar la motivación y el compromiso de los jóvenes, mujeres y adultos. Cabe destacar que con este proyecto se contribuirá desde la Universidad Ean a generar posibles soluciones que apoyados en la ciencia y la tecnología se pueda llegar a impactar significativamente a la construcción de un futuro más inclusivo, equitativo y próspero para la sociedad colombiana reduciendo los índices de desempleo.

El método del Focus Group fue seleccionado como herramienta para la recolección de información debido a su capacidad para proporcionar una comprensión profunda y detallada sobre las motivaciones, barreras y preferencias de los participantes en relación con los cursos de autoformación. Esta técnica metodológica permite captar no solo datos específicos, sino también las actitudes, percepciones y emociones del público objetivo. La interacción entre los participantes en un ambiente grupal fomenta discusiones enriquecedoras, que generan insights útiles y significativos difíciles de obtener mediante otras metodologías, como encuestas cerradas o entrevistas individuales (Universidad Ean, 2024f).

Alineado con la modalidad de consultoría profesional bajo la cual se estructuró el presente trabajo, los grupos focales ofrecen una ventaja considerable al facilitar la interacción directa con los grupos de interés clave, permitiendo así desarrollar estrategias ajustadas a sus necesidades reales y a sus expectativas particulares. Asimismo, esta técnica favorece un ambiente dinámico que promueve la emergencia espontánea de ideas y opiniones compartidas entre los participantes.

Por otro lado, es importante mencionar que, aunque se había previsto complementar los hallazgos cualitativos con datos cuantitativos específicos sobre tasas de deserción y finalización de cursos por medio de encuestas, esta información no pudo ser suministrada por la empresa debido a restricciones derivadas de la protección de datos personales establecidas por la Ley 1581 de 2012 en Colombia. Dicha normativa impide acceder y tratar información sensible de usuarios sin su consentimiento explícito, limitando así la obtención de ciertos datos que hubieran enriquecido aún más la validación de los resultados.

## **Marco Institucional**

Fundación Telefónica es una organización sin ánimo de lucro que trabaja para la inclusión social a través de la educación y la tecnología, a nivel mundial, su sede principal se encuentra en Madrid España y tiene presencia en Colombia, Perú, México, Uruguay, Argentina, Chile, Ecuador, El Salvador, Venezuela, entre otros países bajo alianzas (Fundación Telefónica, 2022). En Colombia, la Fundación Telefónica tiene una amplia presencia, con programas y proyectos que benefician a miles de personas en todo el país. A continuación, se mencionan elementos importantes para comprender la razón de ser de la organización.

### **Misión**

Hacer nuestro mundo más humano impulsando un desarrollo digital inclusivo.

### **Visión**

Ser parte activa de una sociedad más justa en la que las personas puedan desarrollar todo su potencial, utilizando la fuerza transformadora de lo digital.

### **Estructura organizacional y reseña**

La Fundación Telefónica Movistar Colombia se estableció en 2007 con el objetivo de promover una sociedad más inclusiva, impulsando el crecimiento económico y social de manera sostenible y equitativa. Esta fundación articula la acción social y cultural de las empresas del Grupo Telefónica en el país, reflejando su compromiso con las comunidades donde opera.

En Colombia, la Fundación forma parte de la Dirección de Relaciones Institucionales, Fundación y Regulación de Telefónica, lo que le permite alinear sus iniciativas con la

estrategia corporativa y garantizar una gestión coherente de sus programas sociales y culturales (Fundación Telefónica, 2024b).

La estructura organizacional de la Fundación Telefónica Movistar Colombia está encabezada por:

- Fabián Hernández: Presidente CEO de Telefónica Movistar Colombia.
- María Fernanda Bernal: Directora de Asuntos Públicos de Telefónica Movistar Colombia.
- Mónica Hernández: Directora de la Fundación Telefónica Movistar Colombia.

Esta estructura jerárquica asegura una dirección efectiva y la implementación adecuada de las iniciativas de la fundación en el país. La Fundación Telefónica Movistar Colombia se centra en cuatro líneas estratégicas:

- Educación Digital: Preparar a las personas para el mundo digital mediante la detección y promoción de nuevas tendencias educativas.
- Empleabilidad y Emprendimiento: Mejorar las competencias y habilidades de jóvenes y adolescentes para su desarrollo profesional y personal, promoviendo el emprendimiento y el acceso al empleo.
- Arte y Cultura Digital: Crear, difundir y compartir conocimiento cultural y tecnológico a través de diversas actividades que impulsan la creación artística y promueven una cultura de paz.
- Voluntariado Corporativo: Canalizar la solidaridad de los colaboradores de Telefónica Movistar en iniciativas que atienden necesidades y problemáticas sociales.

Estas líneas de acción reflejan el compromiso de la fundación con la inclusión social y la transformación digital en Colombia.

### **Sector económico**

La Fundación Telefónica Movistar en Colombia forma parte del sector económico de servicios de telecomunicaciones y se enfoca principalmente en actividades relacionadas con la educación, la tecnología y la responsabilidad social empresarial. Aunque está vinculada a Telefónica Movistar, una empresa de telecomunicaciones, la fundación se dedica a iniciativas de carácter social y educativo. Estas actividades incluyen programas de educación digital, inclusión social, desarrollo tecnológico, y promoción de la cultura digital, entre otros. El objetivo de la Fundación Telefónica Movistar es contribuir al desarrollo social y educativo a través de proyectos que promuevan el uso responsable de la tecnología y la reducción de la brecha digital (Fundación Telefónica, 2024a).

### **Posición en el mercado**

Pese a que existen sustitutos de los cursos ofrecidos por la fundación tanto en educación formal e informal en su mayoría son de paga, y las opciones que ofrecen de forma gratuita capacitaciones, no se centran en generar un valor diferenciador para contribuir a sus usuarios en la búsqueda de empleo y/o aportar herramientas tecnológicas para la generación de emprendimientos, ya que no ofrecen las distintas características que hacen que sea difícil encontrar alguna entidad, institución o empresa con la que se le pueda comparar integralmente, siendo de las pocas el MinTIC, que ofrece también cursos gratuitos y online con el respaldo del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que buscan promover el uso y apropiación de la tecnología, generar conocimiento y aumentar capital humano calificado en la economía digital, siendo un competidor fuerte por la visibilidad y reconocimiento que como entidad estatal llega a tener en la población (Ministerio de Tecnologías de la Información y las



Comunicaciones, 2024). Por otro lado, la posición que la Fundación Telefónica ocupa en el mercado se caracteriza por los siguientes aspectos y servicios ofrecidos a la sociedad colombiana:

- **Enfoque en la responsabilidad social:** La fundación se dedica a abordar desafíos sociales y educativos, como la brecha digital, la inclusión tecnológica, y la capacitación en habilidades digitales. Su posición se basa en su capacidad para crear valor social a través de iniciativas educativas y tecnológicas.
- **Colaboración y alianzas:** La Fundación Telefónica colabora con instituciones educativas, organizaciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales para expandir su alcance y aumentar su impacto. Esta red de alianzas le da visibilidad y fortalece su posición en el sector de la educación y la tecnología.
- **Proyectos educativos:** a través de conecta empleo ofrece programas de formación y capacitación en las profesiones y competencias digitales más demandadas con educación digital de calidad para reducir la brecha educativa en entornos vulnerables.
- **Eventos y actividades culturales:** La fundación organiza eventos y actividades para promover la cultura digital y sensibilizar sobre la importancia de la tecnología en la sociedad.
- **Iniciativas de inclusión social:** Programas para reducir la brecha digital y brindar oportunidades a comunidades vulnerables o desfavorecidas.
- **Recursos y herramientas educativas:** Desarrollo de recursos, materiales didácticos y herramientas digitales para apoyar la educación y el aprendizaje a distancia.

Consciente de su papel en la sociedad, la Fundación Telefónica se dedica a fomentar el desarrollo digital inclusivo en toda la sociedad, proporcionando a las personas las habilidades digitales necesarias para alcanzar su máximo potencial. Mediante soluciones innovadoras, para abordar tres importantes desafíos sociales: la empleabilidad, la educación y la vulnerabilidad social y digital, todo ello en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente de los objetivos: ODS 4 Educación de calidad, ODS 5 Igualdad de género, ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 9 Industria, innovación e infraestructura, ODS 10 Reducción de las desigualdades y ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos (Naciones Unidas, 2024). Tan comprometidos están con estos compromisos que, en el 2022, sus esfuerzos lograron una huella social que impactó a 24,2 millones de personas mundialmente (Fundación Telefónica, 2022).

## **Marco Contextual y Conceptual**

El presente proyecto nace con la necesidad de Fundación Telefónica en abordar nuevas estrategias de comunicación y dinamización con el fin de aumentar la participación y aprobación de jóvenes en los cursos de autoformación ofrecidos. Para comprender adecuadamente este contexto y orientar nuestras acciones, es fundamental establecer unos conceptos base que nos permitan contextualizar y fundamentar nuestras decisiones.

### **Educación virtual**

La educación virtual, también conocida como enseñanza en línea, se refiere a un proceso educativo que se lleva a cabo a través de plataformas digitales, permitiendo la conexión entre docentes y estudiantes sin la necesidad de compartir un espacio físico. Esta modalidad educativa se caracteriza por su flexibilidad, ya que facilita el acceso al aprendizaje desde cualquier lugar y en cualquier momento, adaptándose a las necesidades individuales de los estudiantes. Además, la educación virtual promueve el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), integrando herramientas como foros, videoconferencias y recursos multimedia que enriquecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este contexto, las plataformas virtuales de aprendizaje se convierten en espacios interactivos donde se comparten recursos educativos, se fomenta la colaboración entre pares y se facilita la gestión autónoma del conocimiento por parte de los estudiantes. Estas plataformas ofrecen diversas herramientas que permiten la comunicación sincrónica y asincrónica, la realización de actividades prácticas y la evaluación continua del progreso académico, contribuyendo así a la construcción de aprendizajes significativos en entornos digitales. (Barrientos Oradini et al, 2022)

Según García (2021), en el ámbito del E-learning destacan diversos modelos que operan como recursos de aprendizaje, entre los cuales se encuentran los sistemas LMS (Learning Management System), las plataformas VLE (Virtual Learning Environment) y los entornos personalizados PLE (Personal Learning Environment). Los LMS actúan como plataformas tecnológicas para gestionar el proceso formativo mediante la administración centralizada de recursos educativos digitales. Por su parte, las plataformas VLE integran tanto la dimensión pedagógica, orientada a la organización efectiva del proceso comunicativo e informativo, como la dimensión tecnológica, relacionada con su complejidad, usabilidad y costos asociados. Finalmente, los entornos PLE ofrecen un aprendizaje personalizado que combina diferentes aplicaciones y software educativo adaptados a las necesidades individuales del estudiante, permitiendo una gestión autónoma y más flexible del conocimiento.

Es importante resaltar que hay múltiples estudios que mencionan como en la educación virtual se presentan ventajas y desventajas, entre las ventajas significativas que se mencionan en algunos artículos están por ejemplo los mencionados por Ortega (2023), como la posibilidad de estudiar y trabajar simultáneamente, flexibilidad horaria y acceso desde cualquier ubicación geográfica, facilitando oportunidades para el desarrollo académico y profesional de los estudiantes. Sin embargo, también el autor menciona que implica desventajas notables, como la limitación en recursos económicos, falta de conectividad adecuada y equipos tecnológicos necesarios, lo que puede generar desigualdades y afectar negativamente la continuidad y calidad del proceso formativo.

Tener este concepto y analizar sobre la educación virtual en este proyecto es clave, dado que permite entender mejor el contexto y las necesidades específicas de los participantes en los cursos digitales de la Fundación Telefónica Movistar. Al reconocer

estas ventajas y desafíos, así como los modelos de educación virtual, aporta al diseño de estrategias de comunicación y dinamización.

### **Autoformación**

La autoformación educativa se refiere a las prácticas pedagógicas que facilitan y promueven el aprendizaje autónomo. Este enfoque implica que el estudiante tome la iniciativa en su proceso de aprendizaje, mientras que el docente asume roles de tutor, dinamizador y facilitador, en lugar de ser el único director del proceso didáctico. Algunos autores utilizan el término "formación abierta" para describir este concepto, aunque esta denominación a veces se superpone con la utilizada por instituciones que ofrecen exclusivamente enseñanza a distancia (Sarramona López, 1999).

También se encuentran conceptos importantes a resaltar, tal como el que se indica que la autoformación implica que el individuo debe asumir un papel activo y central en su propio proceso educativo. Es así como es clave entender que el propósito de la autoformación es favorecer la construcción integral y personalizada de la identidad del estudiante, adaptándose a los diversos contextos sociales en los cuales se desenvuelve. Asimismo, autoformarse significa apropiarse activamente del conocimiento, donde el estudiante deja de ser un receptor pasivo para convertirse en protagonista en la búsqueda, selección y uso de la información (Marcelo, 2010).

Por otro lado, Alonso Esquivel (2019) destaca que la autoformación es un proceso en el cual los individuos, de manera individual o colectiva, asumen la responsabilidad de su propio desarrollo, implementando mecanismos y estrategias que facilitan un aprendizaje continuo y adaptado a sus necesidades específicas. Este enfoque promueve la autonomía en la adquisición de conocimientos, permitiendo a las personas gestionar su formación de manera personalizada y flexible. Además, la autoformación fomenta la capacidad de adaptación en entornos laborales dinámicos, donde la actualización

constante es esencial para mantenerse competitivo y eficiente, tal como Fundación Telefónica Movistar busca lleguen a cumplir los participantes de sus cursos, ya que también facilitan la integración de nuevas tecnologías y metodologías de aprendizaje, enriqueciendo la experiencia educativa y promoviendo una cultura de autoaprendizaje permanente en diversos contextos los cuales serán útiles en el entorno laboral.

### **Inteligencia de negocio**

La inteligencia de negocios (BI) se refiere a las tecnologías, aplicaciones y prácticas para la recopilación, integración, análisis y presentación de la información empresarial. El objetivo principal de BI es apoyar la toma de decisiones empresariales más informadas. Las herramientas de BI permiten a las organizaciones transformar datos en bruto en información significativa y útil para el análisis del negocio (Joyanes, 2019).

Algunos componentes importantes en la arquitectura de inteligencia de negocios o BI generalmente incluyen varios componentes clave: la fuente de datos o Data Sources, el proceso de extracción, transformación y carga (ETL), el almacén de datos o Data Warehouse, y las herramientas de análisis y visualización que en inglés se conocen como Analytical Tools and Visualization Tools. Estos componentes juntos proporcionan una vista unificada y coherente de los datos de cualquier organización que las implemente, facilitando el análisis y la elaboración de informes para la toma de decisiones con fundamentos (Jaggia, Kelly, Lertwachara, & Chen, 2023).

La inteligencia de negocios es un conjunto de metodologías, procesos y tecnologías que permiten a las organizaciones transformar datos en información significativa y útil para la toma de decisiones empresariales y se centra en la recopilación, organización, análisis y presentación de datos de manera que los responsables de la toma de decisiones puedan obtener información relevante y accionable para mejorar el rendimiento de la empresa (Pérez Marqués, 2015).

Algunos aspectos claves para tener en cuenta y que mencionan distintos autores como Pérez Marqués (2015) y Joyanes (2019) son:

- **Recopilación de datos:** La inteligencia de negocios implica la recopilación de datos de diversas fuentes, como herramientas OLAP (On- Line Analytical Processing) bases de datos transaccionales, sistemas de gestión de clientes (CRM), sistemas de gestión de recursos empresariales (ERP), redes sociales, entre otros.
- **Procesamiento de datos:** Una vez recopilados, los datos se procesan y se transforman en información significativa utilizando diversas técnicas y herramientas, como la minería de datos, el análisis estadístico y la visualización de datos.
- **Análisis de datos:** La inteligencia de negocios implica el análisis de datos para identificar patrones, tendencias, relaciones y oportunidades que puedan ser relevantes para la toma de decisiones empresariales, algunas de estas herramientas son Power BI, Power Query, Atlas.ti, Wordclouds, entre otras.
- **Presentación de información:** La información resultante del análisis se presenta de manera clara y comprensible a través de informes, cuadros de mando y visualizaciones interactivas que ayudan a los usuarios a entender los hallazgos y tomar decisiones informadas.
- **Apoyo a la toma de decisiones:** El objetivo final de la inteligencia de negocios es proporcionar información relevante y oportuna que apoye la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas en la empresa.

Teniendo esto claro, la inteligencia de negocios es relevante para este proyecto porque permite transformar la información recopilada en los Focus Groups en insights valiosos sobre los usuarios, facilitando la comprensión del comportamiento y preferencias

de los participantes respecto a las estrategias de comunicación y dinamización. Ya que, al utilizar técnicas analíticas de datos, es posible identificar patrones de comportamiento y necesidades clave, lo cual respalda la creación de estrategias específicas para mejorar tanto la participación como la finalización de los cursos de autoformación ofrecidos por la Fundación Telefónica Movistar.

### **Emprendimiento**

Tener el contexto claro de emprendimiento resulta fundamental en este proyecto porque el público objetivo está compuesto principalmente por jóvenes y adultos interesados en desarrollar habilidades que incrementen su empleabilidad o les permitan emprender iniciativas propias. Al comprender la naturaleza y los factores motivacionales del emprendimiento juvenil y femenino, se pueden diseñar estrategias de comunicación más atractivas y motivantes, también aplicar tácticas de dinamización que generen compromiso, sentido de propósito y continuidad en la formación digital, reduciendo así la tasa de abandono.

Partiendo de lo anterior, Reinoso Lastra (2012) en su estudio sobre la aplicación de un ambiente virtual de aprendizaje, define el emprendimiento como:

*La capacidad de la persona para crear a partir de significados, aprender a solucionar problemas, con base en sus emociones, su creatividad, sus actitudes y valores personales, lo que le permite adecuarse a un contexto y aprovechar las oportunidades que éste brinda para beneficio propio y el de la sociedad en la que está inmerso. Esto le permite fijarse metas y retos para alcanzarlos estableciendo un estilo de vida caracterizado por actitudes, habilidades, valores, competencias, conocimientos en donde están presentes la innovación, la creatividad, la autoconfianza, la ética y la capacidad para analizar el entorno, comprender procesos y desarrollar proyectos (p.108).*



Cuando se habla de emprendimiento, se parte de la persona para llegar a su contexto, el emprendimiento es personal y social, se inicia con la identificación y potencialización personal para orientarlo hacia dimensiones sociales por sus efectos (Uribe Macías & Reinoso Lastra, 2013).

El emprendimiento en esta investigación es de gran importancia, dado que el aporte que la Fundación Telefónica quiere ofrecer la sociedad es porque estos son agentes de cambio que asumen la iniciativa de llevar a cabo acciones específicas y materializar ideas de negocios. Estos individuos suelen sobresalir por su capacidad para descubrir y reconocer oportunidades y/o falencias en el mercado. Dirigen sus esfuerzos hacia la organización de los recursos necesarios para iniciar sus proyectos empresariales. Es habitual que los emprendedores desempeñen roles directivos y orienten el desarrollo y operación de la idea de negocio, enfrentando desafíos y riesgos, especialmente de índole económica o financiera (Sánchez Galán, 2024).

Además, en cuanto al enfoque de esta investigación el emprendimiento juvenil y femenino se ha convertido en un tema relevante en la actualidad económica y empresarial contemporánea del país. Los jóvenes emprendedores representan una fuerza dinámica en la economía, mientras que el emprendimiento femenino promueve la igualdad de género y la diversidad en el mundo empresarial, además de un medio de sobrevivir dignamente a familias con mujeres cabezas de hogar. Ya que como lo mencionan Gómez-Villegas & Borrás García (2017), "El emprendimiento juvenil es un factor clave en la creación de empleo y la innovación en las economías modernas". Asimismo, Dussán & Mosquera (2019) señalan que "En todo el mundo, el emprendimiento femenino contribuye a la estabilidad, al bienestar de las comunidades y brinda oportunidades económicas para grupos desfavorecidos, incluidas las mujeres, las personas con bajos salarios y las minorías".

### **Responsabilidad social empresarial (RSE)**

La responsabilidad social empresarial (RSE) fundamenta este proyecto desde una perspectiva ética y social, reforzando la importancia de proporcionar educación digital inclusiva y accesible como contribución al desarrollo sostenible y a la reducción de la brecha educativa. Los conceptos que se mencionaran a continuación refuerzan la idea de por qué la Fundación Telefónica Movistar debe implementar estrategias efectivas de comunicación y dinamización, ya que dichas estrategias fortalecen su papel como agente de cambio social, aumentando la inscripción y aprobación en sus cursos y contribuyendo directamente a los objetivos sociales y de sostenibilidad del país e incluso a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), específicamente al ODS 4 “Educación de calidad” y 8 “Empleo digno y crecimiento económico” (Naciones Unidas, 2024).

Es así que RSE es un concepto que se ha posicionado en los últimos años en diferentes niveles de la sociedad: empresas, gobiernos, organizaciones sin fines de lucro y universidades. Como resultado de tal posicionamiento, se han emprendido muchas y variadas acciones. Así, grandes empresas buscan promover prácticas de RSE en su cadena de valor ayudando consultores de organismos internacionales; diversas organizaciones de la sociedad civil generan alianzas con empresas socialmente responsables que les facilitan el cumplimiento de sus objetivos sociales; algunos gobiernos promulgan leyes que promueven la responsabilidad social al interior de las empresas; y ciertas escuelas crean centros dedicados al estudio y la promoción de la RSE. La proliferación de dichas acciones nos hace pensar que se trata de una tendencia que se está imponiendo con fuerza. Por otro lado, son pocas las veces en que se piensa con profundidad en el origen del concepto de Responsabilidad Social (RS) y las acciones que implica, el contexto en el que surge, la evolución que ha presentado y cómo ha dejado de ser una mera discusión académica para manifestarse en una serie de

instituciones internacionales y regionales, las cuales se han encargado de generar definiciones, indicadores y recomendaciones para lograr su implementación correcta (Raufflet, Barrera Duque, García de la Torre, Lozano Aguilar, & Portales Derbez, 2017).

La sostenibilidad empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para mantener su rentabilidad y crecimiento a largo plazo, sin comprometer los recursos naturales ni el bienestar de las generaciones futuras. En este sentido, la capacitación en habilidades tecnológicas se presenta como un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más digitalizado. Como se señala en CEPAL (2022), " se plantea la necesidad de avanzar hacia una sociedad digital sostenible en el marco del impacto sistémico de la disrupción digital".

### **Analítica del marketing**

Tener claro de que trata la analítica del marketing es importante en esta investigación ya que bajo el uso de estas herramientas se permite diseñar y evaluar estrategias de comunicación digital eficientes, basadas en datos sobre el comportamiento y preferencias del público objetivo. La aplicación de herramientas analíticas garantiza que las decisiones en campañas de marketing sean acertadas, optimizando los canales, mensajes y formatos más efectivos según los insights obtenidos en la investigación cualitativa.

Siendo necesario entender que el marketing digital es una herramienta en línea utilizada para promocionar productos o servicios de una marca a través de medios electrónicos. Actualmente, se ha convertido en una estrategia empresarial fundamental y un factor clave de éxito para muchas compañías. Gracias al marketing digital, las campañas se realizan de manera lógica, permitiendo medir y analizar los resultados para perfeccionar las estrategias y comprender mejor a los clientes, tanto en campañas en línea como fuera de línea. Por lo que con el Marketing Analytics ha permitido que las decisiones de marketing sean más acertadas, evitando inversiones en campañas sin

conocer su retorno. Esta herramienta ha transformado la manera en que las marcas planifican y ejecutan sus estrategias, asegurando una mayor eficiencia y efectividad en la utilización de los recursos (López Fernández & Tena Blázquez, 2019).

La analítica de datos desde la óptica del marketing es la pieza fundamental de la toma de decisiones que consiste en evaluar alternativas y escoger el mejor camino. Ahora bien, uno de los pasos iniciales en la analítica de marketing es definir el problema comercial correcto que se abordará. Saber entender los problemas requiere profundos conocimientos de la conducta de los clientes, cómo buscan dónde comprar y qué tan satisfechos se sienten con los productos y servicios que adquirieron (Nascimento, 2024).

Definir los problemas ayuda a descubrir oportunidades comerciales estratégicas. Las iniciativas comerciales que mejoran la participación de mercado establecen una mejor relación con los clientes o posicionan a la empresa para que aproveche las innovaciones de las estrategias que pueden basarse en el método analítico. Uno de los pasos más importantes del proceso analítico es comprender, desde el principio, la verdadera pregunta de negocios que tiene que responderse con datos. Conocer la pregunta correcta de negocios propicia decisiones más inteligentes que producen un efecto positivo (Hair, Harrison, & Ajjan, 2022).

## **Diseño Metodológico de la Consultoría**

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se empleará es la exploratoria, y resulta fundamental en este proyecto debido a la naturaleza emergente y multifacética del problema a investigar. La tasa de participación y finalización en los cursos de autoformación ofrecidos por la Fundación Telefónica Movistar en Colombia ha sido insatisfactoria y este fenómeno no ha sido ampliamente estudiado en el contexto post-pandemia.

### **Propósito y definición del reto**

De acuerdo a la metodología de investigación elegida por este grupo de trabajo como opción de grado de maestría, el presente trabajo de grado se desarrolló bajo la modalidad consultoría empresarial de la Universidad Ean con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos en proyectos prácticos, desarrollando habilidades relevantes y estableciendo conexiones profesionales, preparándolos de manera efectiva fundamentales para alcanzar una mayor competitividad y sostenibilidad en sus operaciones (Universidad EAN, 2024a). Dicha modalidad desarrolla un conjunto de etapas en su proceso, a saber:

- Reconocimiento del reto y planteamiento de un plan de acción
- Captura y análisis de información secundaria
- Diseño de instrumentos para la captura de información primaria y aplicación de los mismos
- Planteamiento de la solución innovadora

En cada una de las etapas, se emplearán diferentes herramientas e instrumentos que permitirán desarrollar a cabalidad el acercamiento a la solución esperada por la empresa, y que se presentarán posteriormente en este capítulo.

El diseño metodológico de esta consultoría se fundamentará en la realización de una investigación aplicando elementos cualitativos, el cual es un trabajo dirigido, el cual, al tener adicionalmente a soportes teóricos, ofrece resultados con los que se busca impactar y generar valor no solo para la Fundación Telefónica Movistar, sino que también a la población joven y mujeres que pretenden seguir preparándose o emprender. Este enfoque permitirá obtener una comprensión de las necesidades y preferencias de los jóvenes y mujeres interesados en inscribirse y completar los cursos de autoformación ofrecidos por la Fundación Telefónica (2024b).

Al tener ya en marcha los cursos de “Conecta Empleo” y saber sobre las necesidades de la Fundación en cuanto a términos de mejorar la comunicación hacia los grupos de interés y la dinamización con los que se encuentren ya inscritos, con el fin de generar una estrategia innovadora para cada una de sus necesidades, era claro que se debía generar una buena investigación que en este caso tuviera rasgos de una investigación de mercados, ya que dentro del propósito se pretende conocer mejor los grupos objetivos a los cuales estará dirigido este trabajo de grado, descubrir las fallas de las iniciativas que actualmente implementan, como también reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, y como lo mencionan (McDaniel & Gates, 2016), el tipo de investigación aplicada se destina en la resolución de problemas prácticos y/o específicos, mejorando desde el conocimientos del mercado, determinar acerca a por qué puede estar fallando la estrategia actual de la “Propuesta Empleabilidad y Emprendimiento Digital 2024”.

### **Profundidad y plan de acción**

El tipo de estudio según el grado de profundidad será el descriptivo ya que en esta metodología de investigación se busca describir de manera detallada o precisa un fenómeno o situación, sin alterar las variables estudiadas durante el desarrollo de este. Según Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), este tipo de estudio tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado. Por lo que se recurrirá a la observación directa, la recolección de datos secundarios y primarios, para su posterior análisis en generar descripciones precisas y comprensibles de los fenómenos estudiados, en este caso las necesidades y preferencias de los jóvenes y mujeres interesados en inscribirse y completar los cursos de autoformación, lo cual nos arrojará ideas que permitan realizar propuestas más certeras y eficientes al momento de lanzar la estrategia y lograr los objetivos deseados, y si a esto le adicionamos la información con la cual ya cuenta la Fundación, se tendrá la suficiente información para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Fuentes de datos**

Teniendo como base la premisa de Hernández–Sampieri (2023) que “los datos son la materia prima para el análisis, los ladrillos sobre los cuales se construye este y, por lo tanto, el conocimiento”, en esta investigación se recopilarán datos cualitativos en mayor medida, aunque se tendrán que hacer algunos análisis de resultados de tipo cualitativos, estos proporcionarán información detallada sobre las percepciones, opiniones y experiencias de los jóvenes, mujeres y adultos participantes de las poblaciones elegidas para recolectar esta información según los alcances y posibilidades del equipo consultor, ya que se buscara comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los grupos de interés seleccionados en su ambiente natural es decir colegios, fundaciones y agrupaciones sociales ya que estarían relacionadas con el contexto del estudio.

### **Captura de información secundaria**

En el diseño metodológico de este proyecto, se contempla incluir un proceso de captura de información secundaria, esencial para fundamentar el análisis y las conclusiones sobre la realidad a la que se enfrenta Fundación Telefónica especialmente en Colombia. La información secundaria se recopilará a través de fuentes confiables como informes de mercado, publicaciones académicas y documentos internos de la Fundación. Para asegurar un estudio preciso y completo, para esto se emplearán varias herramientas analíticas, cada una con su respectiva importancia para la investigación, según lo sugiere los materiales de estudio de la Universidad Ean:

- Análisis PESTEL, ya que es una herramienta evalúa los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que pueden influir en el entorno del proyecto. Lo que permitirá identificar y analizar los factores externos macroeconómicos que podrían impactar en las operaciones y estrategias de la Fundación Telefónica, siendo importante para anticipar cambios en el entorno y adaptar las estrategias en consecuencia (CIPD, 2017).
- Cinco Fuerzas de Porter ya que con esta herramienta permite evaluar la competitividad de la Fundación a través de cinco fuerzas, las cuales son el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. Con este análisis ayudara a entender la dinámica que los rodea y las fuerzas que pueden afectar la posición de la Fundación Telefónica en el mercado (Universidad Ean, 2024e).
- Análisis del modelo de negocio, es crucial para entender cómo la organización crea, entrega y captura valor, ya que esta herramienta está basada



en la recopilación y evaluación de información secundaria, comprendiendo así el modelo de una startup sostenible y la relación con los clientes, segmentos de clientes, canales de distribución, fuentes de ingresos, la propuesta de valor, recursos clave, actividades clave, socios o alianzas clave y estructura de costos (Universidad Ean, 2024b).

- Análisis DOFA, con esta herramienta se identificarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas relacionadas con el proyecto y la Fundación. Esta es importante porque proporciona una visión integral de los factores internos y externos que pueden influir en el éxito de la consultoría, además que facilita la identificación de áreas de mejora y oportunidades que pueden ser aprovechadas en el planteamiento de las estrategias (Universidad Ean, 2024c).

- Análisis Financiero, en el cual se evaluarán desde los estados financieros la Fundación Telefónica para entender sus aspectos financieros y capacidad para llevar a cabo el proyecto, para asegurar así que la Fundación dispongan de los recursos financieros necesarios para implementar las estrategias propuestas (Universidad Ean, 2024a).

Desde la metodología de consultoría como opción de grado de la Universidad Ean, la aplicación de las herramientas ya mencionadas para la captura de información secundaria tiene un gran impacto durante el proceso para obtener una comprensión integral de la Fundación Telefónica en este caso y de su entorno, también porque permite evaluar tanto los factores internos como externos que afectan a la empresa, basándose en datos estructurados y no estructurados procesados mediante Big Data. Esto asegura

que las decisiones estratégicas sean precisas y fundamentadas en evidencia, mejorando la capacidad de adaptación y la toma de decisiones informada (Universidad Ean, 2024a).

### **Captura de información primaria e inferencia**

El estudio apoyado en el Focus Group obtendrá datos que brindarán información objetiva sobre las necesidades, expectativas, propuestas de mejora, entre otras que puedan aportar los jóvenes y mujeres seleccionados como grupo de interés. Por lo que en conclusión se podría llegar a tomar afirmar que esta investigación buscara utilizar las fortalezas de la investigación cualitativa para obtener una imagen completa de las dificultades que actualmente pueden estar teniendo en la implementación del programa de empleabilidad y sus cursos.

Importante destacar que esta herramienta fue seleccionada como método de recolección de información debido a su capacidad para obtener datos profundos sobre motivaciones, barreras y preferencias de los participantes respecto a los cursos de autoformación. Ya que esta metodología facilita un ambiente interactivo que promueve la discusión abierta, permitiendo captar actitudes, percepciones y emociones difíciles de obtener mediante otras técnicas, como encuestas o entrevistas individuales. Además, los grupos focales están alineados con la modalidad de consultoría profesional del proyecto, facilitando estrategias ajustadas a las necesidades reales de los usuarios mediante la interacción directa con los grupos de interés clave.

Para comprender como con la ejecución de cierto número de Focus Group que se realizaran, se efectuará la captura de información primaria, se debe conocer que este es un método de investigación cualitativa que consiste en una conversación o discusión estructurada entre un grupo pequeño de personas con un moderador o facilitador. El objetivo es obtener información detallada y perspectivas diversas sobre un tema específico, producto, servicio, idea, o experiencia. El moderador guía la discusión para

asegurar que los temas clave sean abordados y que se mantenga el enfoque del grupo, permite a los investigadores recoger percepciones, emociones y opiniones de los participantes sobre un tema concreto, identificar las necesidades y expectativas en este caso del servicio que ofrece la Fundación con sus programas de Conecta Empleo, además que facilitan el estudio de algunos aspectos sociales o empresariales que requieran un entendimiento más profundo (Benavides-Lara, Pompa Mansilla, de Agüero Servín, Sánchez-Mendiola, & Rendón Cazales, 2022).

El tipo de investigación por inferencia más adecuado para este trabajo de investigación es el deductivo, ya que como lo menciona McDaniel & Gates (2016) al usar métodos como los grupos de enfoque o Focus Group, método de investigación de mercado, siendo esta una herramienta de análisis cualitativa en general se estaría aplicando en esencia de enfoque inductivo. Ya que la investigación está determinada por datos, con hallazgos y conclusiones directamente extraídos de la información provista.

Adicionalmente se sustenta en que al razonamiento deductivo es un proceso en el que se parte de afirmaciones generales para llegar a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica. Por lo que este enfoque proporcionará a la investigación bases claras para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones, ya que con este se requerirá partir de premisas verdaderas para llegar a una conclusión válida, y no puede ir más allá de estas premisas. Las conclusiones deductivas se basan en un conocimiento previo y son inferencias realizadas a partir de este conocimiento existente (Dávila Newman, 2006).

### **Diseño de instrumento de recolección de datos**

Se desarrollarán cuestionarios según las necesidades de información durante la elaboración del proyecto de grado final, así como guiones de grupos focales, entrevistas e instrumentos de análisis de la recolección que sean adecuados para capturar datos

cualitativos. Estos instrumentos se diseñarán con la guía de los expertos académicos y empresariales, para garantizar su validez y fiabilidad de estos (Universidad Ean, 2024f).

Durante esta etapa se presenta el diseño de las herramientas de recolección de información primaria en espera de recolectar información tanto para la estrategia de comunicación, como de dinamización, por lo que se podrán ver en los Anexos A y B.

### **Temporalidad**

El estudio se llevará a cabo durante un período de tiempo determinado, con una planificación clara de las etapas de recolección, análisis y presentación de resultados, partiendo de esto la investigación que aquí se presenta será de diseño transversal, ya que se realizara tomando información se desarrollara el estudio durante el primer semestre del 2024, evaluando las características actuales que ofrecen los cursos dados en el programa de empleabilidad de Fundación Telefónica.

Según la literatura propuesta como guías de estudio, el diseño transversal tiene tres propósitos principales: El primero es describir las variables en un grupo de casos en un momento dado, la segunda es evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo y la tercera el analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o período (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

La aplicación de esta metodología de investigación seleccionada y sugerida durante el seminario de investigación impartido por la Universidad Ean facilitará la definición y descripción de las variables pertinentes al problema planteado, lo que a su vez posibilitará una evaluación y análisis de la información recabada. Este análisis nos dotará de los datos necesarios para elaborar una propuesta de solución efectiva para la Fundación Telefónica Movistar.

### **Proceso de codificación y análisis cualitativo de los Focus Groups**

El análisis cualitativo que se realiza en este proyecto implica organizar cuidadosamente los datos recopilados durante los Focus Groups, procediendo con su transcripción textual completa por medio de herramientas tecnológicas al alcance. Para posteriormente de acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), realizar el proceso de codificación el cual se desarrolla en dos planos o niveles principales: en primer lugar, mediante la codificación abierta, se generan unidades iniciales de significado, etiquetando y categorizando fragmentos específicos de información aportados por los participantes; posteriormente, mediante la codificación axial y selectiva, se establecen categorías centrales y temas recurrentes, emergiendo así una estructura conceptual clara y organizada. Este enfoque permite establecer relaciones significativas entre categorías, identificar el núcleo del análisis y finalmente desarrollar una narrativa coherente en la que las conclusiones estarán sólidamente fundamentadas. Lo anterior está fundamentado en una teoría directamente usada en la investigación cualitativa, garantizando así que las estrategias propuestas estén directamente sustentadas por la evidencia empírica recolectada (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

### **Consideraciones metodológicas adicionales**

#### ***Muestra***

La muestra estará compuesta por jóvenes de diversas regiones geográficas y contextos socioeconómicos, representativos de los grupos de interés identificados. Se utilizará un muestreo aleatorio para lograr una representatividad de la muestra para obtener información para la dinamización que espera cubrir Fundación Telefónica y se tomará al menos cinco colegios departamentales del altiplano cundiboyacense para la elaboración de un Focus Group para obtener información para fortalecer la comunicación.

### ***Alcance***

La investigación se hará nacional para una visión integral de las necesidades y preferencias de los jóvenes y mujeres interesados en los cursos de autoformación ofrecidos por la Fundación Telefónica. Se considerarán aspectos como la accesibilidad, la diversidad cultural y la disponibilidad de recursos tecnológicos. El alcance también se limitará en las consultas a potenciales usuarios de la plataforma de aprendizaje de la fundación Telefónica Movistar para conocer aspectos relevantes para entender porque no conocen esta herramienta y generar información de cómo poderla potencializar.

Además de estos elementos centrales, es importante considerar otros aspectos que también contribuyen a la calidad de la investigación y la metodología de este, tales como el diseño de instrumento, capacitación a los involucrados en la recolección y análisis de la información, aspectos éticos con el manejo de la información tanto por responsabilidad con la empresa sino con los voluntarios que brindan sus perspectivas, con las cuales serán fundamentales para el diseño de una estrategia innovadora pensada en las necesidades de comunicación y dinamización de la propuesta de empleabilidad y emprendimiento digital 2024, que ofrece fundación telefónica a los colombianos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

### ***Capacitación del equipo en la información demográfica***

Se llevará a cabo una capacitación del equipo en la aplicación del instrumento de recolección de datos y en las técnicas de análisis cualitativo. Esto garantizará la calidad y consistencia en la recolección y análisis de los resultados debido a que la muestra es un segmento específico de la población cuyas características los pueden llevar a no poseer elementos digitales para su diligenciamiento.

***Consideraciones éticas***

Se seguirán todas las pautas éticas y se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes en la investigación. Se garantizará la confidencialidad y la protección de la privacidad de los datos recopilados de todos los participantes con base a la ley colombiana de confidencialidad de la información 1581 de 2012.

***Informe de resultados***

Se elaborará una presentación detallada que presente los hallazgos de la investigación y la captura de información de manera clara y concisa. El informe incluirá recomendaciones específicas para informar la toma de decisiones y la implementación de estrategias para fortalecer la comunicación y dinamización de la oferta de autoformación para jóvenes y mujeres del entorno nacional.

### **Diagnóstico de Entorno y Organizacional**

El diagnóstico organizacional del presente proyecto se realizó en dos fases clave: captura de información secundaria y captura de información primaria, complementadas por un enfoque deductivo. En la primera fase, se recopiló información secundaria a partir de fuentes confiables como informes de mercado, publicaciones académicas y documentos internos de la Fundación Telefónica. Esta etapa incluyó el uso de herramientas analíticas como el análisis PESTEL, para evaluar factores macroeconómicos que podrían influir en las operaciones de la Fundación; el análisis del modelo de negocio, para entender cómo la organización crea y captura valor; las Cinco Fuerzas de Porter, para analizar la competitividad; y el análisis DOFA, que identificó fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas clave. También se realizó un análisis financiero para evaluar la capacidad de la Fundación para implementar las estrategias propuestas.

En la segunda fase, se llevó a cabo la captura de información primaria mediante Focus Groups, los cuales proporcionaron datos cualitativos valiosos sobre las percepciones y expectativas de los jóvenes y mujeres participantes en los cursos de autoformación. Estos grupos de enfoque permitieron identificar las barreras que enfrentan los usuarios, además de proponer mejoras en los programas de la Fundación. La metodología deductiva aplicada permitió partir de premisas generales obtenidas en la fase de captura de información secundaria para llegar a conclusiones específicas, fundamentadas en las percepciones recopiladas durante los Focus Groups, brindando así una base sólida para la toma de decisiones.

Es importante mencionar que para analizar la información recolectada mediante los Focus Groups realizados como parte del presente proyecto, se empleó un proceso de



codificación cualitativa basado en el enfoque propuesto por Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), desarrollado en las siguientes etapas:

### **Codificación abierta**

En esta primera etapa, las transcripciones obtenidas fueron revisadas minuciosamente para asignar etiquetas iniciales a frases clave, ideas recurrentes y comentarios relevantes manifestados por los participantes. Esta etapa permitió identificar patrones iniciales sobre factores motivacionales, preferencias de comunicación, barreras técnicas y sugerencias para la dinamización educativa. Algunas de las categorías iniciales generadas fueron:

- Barreras tecnológicas y de acceso
- Motivaciones personales y profesionales
- Canales preferidos de comunicación
- Expectativas frente a cursos digitales

### **Codificación axial**

En esta fase se agruparon y relacionaron las categorías identificadas previamente para estructurar temas principales y subcategorías más específicas. Este proceso permitió profundizar en la comprensión de los factores críticos que afectan la participación y permanencia de los participantes en los cursos ofrecidos por la Fundación Telefónica Movistar. Las categorías agrupadas principales que se identificaron fueron:

- Estrategias efectivas de comunicación digital
- Factores de motivación y dinamización
- Percepción y valor percibido sobre los cursos
- Factores externos e internos que afectan el compromiso de los

participantes

### **Codificación selectiva**

Finalmente, se definieron los ejes centrales de análisis para la elaboración de las estrategias finales. Esta fase permitió conectar directamente los hallazgos con los objetivos específicos de investigación propuestos en el proyecto, formulando así estrategias efectivas y fundamentadas en los hallazgos cualitativos obtenidos.

### **Validación del proceso de análisis**

Para asegurar la validez y fiabilidad del análisis cualitativo, se realizaron dos tipos de triangulación: Primero la “triangulación interinvestigador” ya que el análisis fue revisado por los miembros del equipo consultor para garantizar consenso en la categorización de resultados. Y segundo la “triangulación con información secundaria”, por lo que los resultados obtenidos fueron contrastados con la información secundaria recolectada previamente, para confirmar y complementar los hallazgos obtenidos.

Las conclusiones derivadas de este riguroso proceso permitieron establecer estrategias de comunicación y dinamización adaptadas específicamente a las necesidades y características identificadas en cada grupo objetivo, cumpliendo así de manera clara y fundamentada con los objetivos específicos planteados inicialmente en este proyecto consultivo.

## **Resultados de Aplicación de Instrumentos**

### **Información secundaria**

El análisis de los datos recolectados para este proyecto se basó en enfoques cualitativos. Las herramientas analíticas incluyeron modelos como el análisis PESTEL, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, Análisis del Modelo de Negocio Canvas, el Análisis DOFA y Análisis Financiero. Estas herramientas permitieron evaluar el entorno externo y la competitividad de la Fundación Telefónica Movistar en el sector de telecomunicaciones y formación en línea. En el Anexo C se podrán detallar los análisis realizados apoyados de las herramientas de PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, Modelo de Negocio, DOFA y análisis financiero simple.

Desde un enfoque cuantitativo, los datos se analizaron y procesaron utilizando información secundaria obtenida de fuentes confiables. Por ejemplo, en el Informe Anual 2022 de la Fundación Telefónica, se destacan las cifras de inversión en educación y empleabilidad con un 35,4% de la inversión total de la Fundación destinado a la educación y un 22,4% dirigido a empleabilidad, lo que refleja el compromiso de la organización con el desarrollo de habilidades digitales y la inclusión social. (Fundación Telefónica, 2022)

Asimismo, los datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del DANE reflejan que para marzo de 2024 la tasa de desocupación a nivel nacional fue del 11,3%, mostrando un aumento de 1,3 puntos porcentuales en comparación con el mismo mes del año anterior. Esta información es clave para entender el contexto socioeconómico en el que se implementan los cursos de la Fundación, dado que las tasas de desocupación afectan directamente la demanda de formación para la empleabilidad (DANE, 2024).

En cuanto a la brecha digital, un factor crítico que afecta la accesibilidad a los programas de formación se identificó que el 61,6% de la población colombiana cuenta con acceso a internet, pero con una disparidad significativa entre las zonas urbanas y rurales. Mientras que en las cabeceras urbanas la conectividad alcanza el 70,2%, en las zonas rurales solo llega al 32,5%. Esto subraya la importancia de diseñar estrategias inclusivas que permitan a los jóvenes de áreas rurales acceder a las oportunidades de formación. (DANE, 2024).

### **Análisis de resultados de información secundaria - Situación actual:**

#### ***Análisis PESTEL***

El Análisis PESTEL se utilizó para evaluar factores externos que pueden incidir en la operación y crecimiento de la Fundación Telefónica Movistar. Se examinaron factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en el acceso a la educación digital y en la estabilidad de la Fundación. Entre los aspectos más relevantes se encuentran las políticas gubernamentales sobre educación digital, la evolución del mercado laboral y la transformación tecnológica, que presentan tanto oportunidades como desafíos para la Fundación. Este análisis proporciona información clave para anticipar cambios en el entorno y diseñar estrategias adaptativas que maximicen el impacto de sus iniciativas educativas.

A nivel político y económico, la incertidumbre gubernamental y la desaceleración del PIB afectan la inversión en educación, mientras que la desigualdad y el desempleo limitan el acceso a formación. En el ámbito social, la presencia de grupos armados y las deficiencias en el sistema educativo representan barreras para la inclusión digital.

Tecnológicamente, la brecha digital persiste, especialmente en zonas rurales, aunque la alta demanda de talento en tecnología abre oportunidades para fortalecer la capacitación en habilidades digitales. A nivel ambiental, el cambio climático podría

afectar la infraestructura tecnológica, pero el interés creciente por la sostenibilidad permite integrar la conciencia ambiental en la educación digital. Finalmente, en el aspecto legal, garantizar el cumplimiento de normativas sobre propiedad intelectual es esencial para la protección de contenidos. Ante este panorama, se concluyó que la Fundación debe adaptar sus estrategias para fortalecer su impacto, ampliar su alcance y consolidar su sostenibilidad en el tiempo.

### ***Análisis de las cinco fuerzas de Porter***

El Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se aplicó con el objetivo de evaluar el entorno competitivo en el que opera la Fundación Telefónica Movistar. A pesar de ser una entidad sin ánimo de lucro, la Fundación se enfrenta a diversas presiones del entorno, como la competencia con otras entidades u organizaciones que ofrecen educación digital gratuita, la capacidad de negociación con aliados estratégicos y el acceso a recursos financieros sostenibles. Este análisis permite comprender cómo influyen estas fuerzas en la viabilidad y crecimiento de sus programas educativos, así como en la formulación de estrategias para mejorar su alcance e impacto.

Se identificó que la competencia en el sector de formación en línea es intensa, con Múltiples plataformas compitiendo por la atención de los usuarios. Fundación Telefónica, aunque posee el respaldo de un amplio portafolio de servicios tecnológicos, enfrenta una alta rivalidad en sus programas educativos debido a la proliferación de ofertas similares provenientes de universidades, instituciones privadas y públicas. Un ejemplo relevante es la competencia con Mintic y los cursos de Gobierno Digital.

En cuanto a la entrada de nuevos competidores en el mercado de la formación en línea es moderada debido a las barreras tecnológicas y la experiencia necesaria para diseñar cursos de calidad. Sin embargo, el surgimiento constante de nuevas plataformas educativas sigue representando un desafío (McDaniel & Gates, 2016).

### ***Análisis del modelo de negocio***

Como parte del análisis de información secundaria, se realizó un estudio del modelo de negocio de la Fundación Telefónica Movistar utilizando la metodología Business Model Canvas de Alex Osterwalder (Universidad EAN, 2024b). Este análisis permitió identificar los elementos clave de su modelo de operación, incluyendo su propuesta de valor, canales de distribución, segmentos de clientes y fuentes de ingresos.

Se concluyó que la estrategia de la Fundación se fundamenta en ofrecer educación digital accesible, apoyándose en plataformas tecnológicas y alianzas con instituciones educativas y organizaciones locales para garantizar un mayor alcance. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora, entre ellas:

- Ampliación de los segmentos de clientes, enfocándose en jóvenes y adultos en búsqueda de empleo de manera más efectiva, adaptando la oferta educativa a las condiciones actuales del mercado laboral.
- Diversificación de fuentes de ingresos, explorando opciones como certificaciones premium y programas de formación especializada para empresas. Aunque la Fundación opera bajo un esquema sin ánimo de lucro, este análisis sugiere que podrían considerarse mecanismos de financiamiento complementarios, siempre alineados con su misión social, para garantizar mayor sostenibilidad financiera y expansión de sus programas.

Estos hallazgos ofrecen una base sólida para fortalecer la estrategia de la Fundación, optimizando su impacto en la educación digital y asegurando su viabilidad a largo plazo.

### ***Análisis DOFA***

El Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) se llevó a cabo para identificar factores internos y externos que afectan el desempeño de la Fundación. Este enfoque permitió reconocer sus principales fortalezas, como su acceso a

recursos tecnológicos y alianzas estratégicas, así como debilidades asociadas a la dependencia de donaciones y la necesidad de mejorar la difusión de sus programas. De igual forma, se identificaron oportunidades en la expansión de su oferta educativa y amenazas relacionadas con cambios en el financiamiento o en la regulación del sector. Con base en estos hallazgos, se pueden formular estrategias que optimicen el impacto de la Fundación y aseguren su sostenibilidad en el tiempo.

A continuación, se resaltan algunos aspectos que se encontraron durante el análisis DOFA y los cuales fueron claves para los autores de este proyecto en el planteamiento de las estrategias de comunicación y dinamización:

- Experiencia en Formación

Fundación Telefónica Movistar tiene una extensa trayectoria en el desarrollo de programas de formación en varios países, lo que les otorga una ventaja competitiva frente a nuevas plataformas. Además, su red de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas potencia su capacidad para implementar programas educativos.

(Fundación Telefónica, 2024b)

- Recursos Tecnológicos e Innovación

La Fundación Telefónica cuenta con plataformas tecnológicas avanzadas y una vasta experiencia en la implementación de cursos virtuales, lo que le permite ofrecer una formación actualizada y accesible para los usuarios. Esta capacidad tecnológica se refleja en iniciativas como Cursos Conecta Empleo, una plataforma de formación en línea que proporciona cursos sobre competencias digitales y habilidades laborales en demanda, facilitando el acceso a la educación para un público amplio y diverso. Además, la Fundación se diferencia de otras organizaciones por el uso innovador de la inteligencia artificial en herramientas como el Orientador Profesional Virtual y el Mapa de Habilidades LATAM.

- El Orientador Profesional Virtual

La cual es una herramienta interactiva que utiliza IA para guiar a los usuarios en la selección de cursos y en la identificación de oportunidades laborales que se ajusten a su perfil. Esta solución personalizada permite a los estudiantes recibir recomendaciones sobre las habilidades que necesitan desarrollar para mejorar su empleabilidad en el mercado laboral actual.

Por otro lado, el Mapa de Habilidades LATAM ofrece un análisis profundo de las habilidades más demandadas en diferentes sectores de la región, ayudando tanto a los empleadores como a los estudiantes a identificar y alinear sus necesidades de formación y oportunidades de empleo.

Estas herramientas no solo optimizan el proceso de orientación profesional, sino que también posicionan a la Fundación Telefónica como un referente en el uso de la tecnología para la empleabilidad y el desarrollo de habilidades, diferenciándola de la competencia en el ámbito educativo y de formación digital (Fundación Telefónica, 2024b).

- Actualización constante de contenidos

Uno de los desafíos claves identificados es la necesidad de actualizar periódicamente los contenidos de los cursos para mantener su relevancia y accesibilidad. En un contexto de rápida evolución tecnológica, es fundamental que la Fundación adapte sus programas a las nuevas tendencias del mercado.

- Colaboración Público-Privada

Existen oportunidades para fortalecer alianzas con entidades gubernamentales y ONG, con el objetivo de ampliar el alcance del programa, especialmente en zonas rurales con acceso limitado a tecnología.



### ***Análisis financiero***

Se llevó a cabo un análisis financiero de la Fundación Telefónica Movistar con el propósito de evaluar su capacidad para sostener e incrementar la oferta de sus programas educativos. Se identificó que la Fundación depende principalmente de donaciones y financiamiento de Fundación Telefónica y Fundación “La Caixa”, así como de alianzas estratégicas con empresas comprometidas con la educación. En 2023 las donaciones disminuyeron un 3,4% en comparación con el año anterior, la Fundación logró reducir su déficit financiero en un 88%, lo que refleja una mayor eficiencia en la gestión de recursos y una optimización en la ejecución de proyectos.

Si bien este modelo ha permitido garantizar la continuidad de los programas educativos, la diversificación de fuentes de financiamiento es una de las conclusiones de este análisis financiero, ya que podría fortalecer su sostenibilidad a largo plazo, asegurando la estabilidad operativa y la expansión de su impacto social.

La Fundación Telefónica Colombia evidencia una mejor gestión financiera en 2023, con una reducción significativa en su déficit y una optimización en los costos de proyectos sociales, lo cual se puede ver con mayor detalle en el Anexo C. Sin embargo, enfrenta el reto de mantener el nivel de ingresos por donaciones y fortalecer su liquidez para garantizar la sostenibilidad de sus iniciativas. La disminución en cuentas por pagar indica una mayor eficiencia en el cumplimiento de obligaciones, pero el incremento en gastos administrativos y provisiones sugiere que aún hay margen para mejorar en la optimización de costos.

### **Información primaria**

Para abordar los objetivos específicos, se empleó un enfoque cualitativo mediante la realización de Focus Groups, técnica de investigación que permite obtener información detallada sobre percepciones, actitudes y motivaciones de un grupo de personas en

relación con un tema específico que consiste en la realización de sesiones moderadas por un facilitador, donde los participantes interactúan y comparten sus experiencias y opiniones, generando un debate enriquecedor que aporta una comprensión profunda sobre el objeto de estudio. Estos encuentros permitieron recopilar percepciones, motivaciones y barreras que afectan la participación y aprobación en los cursos de autoformación de Fundación Telefónica Movistar. A través de la interacción con los participantes, se identificaron insights clave sobre la comunicación actual, el nivel de interés en la oferta formativa y los factores que influyen en el compromiso y la continuidad en los cursos.

Al comparar como el uso de los Focus Group en estrategias de comunicación en la educación digital, se evidencia que ha sido ampliamente estudiado, destacando la importancia de adaptar los métodos de interacción y dinamización a las particularidades del entorno virtual. De acuerdo con Benavides Lara (2022), la educación digital requiere enfoques cualitativos que permitan comprender las necesidades y expectativas de los participantes para diseñar estrategias efectivas de aprendizaje. En este contexto, los Focus Groups se han consolidado como una herramienta clave para obtener información directa de los usuarios, facilitando la construcción de estrategias de comunicación más alineadas con sus realidades.

Un ejemplo relevante es el estudio de Ruiz J, García M, y Torres L. (2021), donde se evidencia cómo el uso de Focus Groups permitió identificar barreras en la comunicación dentro de entornos educativos digitales, contribuyendo al desarrollo de estrategias de dinamización que mejoraron la retención y finalización de los cursos virtuales. Este enfoque cualitativo proporcionó información valiosa sobre la percepción de los estudiantes respecto a los métodos de enseñanza virtual, lo que permitió optimizar la experiencia de aprendizaje y aumentar su compromiso.

Tomando en cuenta estos antecedentes, la presente investigación adopta una metodología basada en Focus Groups, con el objetivo de capturar información primaria que facilite el diseño de estrategias de comunicación y dinamización en el programa Conecta Empleo de la Fundación Telefónica.

### **Análisis de resultados de información primaria – Focus groups comunicación y dinamización**

En un esfuerzo por comprender y optimizar la comunicación y dinamización de los cursos ofrecidos por la Fundación Telefónica Movistar, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de los intereses, necesidades y preferencias de nuestros usuarios potenciales. Él estudio se ha centrado en identificar las estrategias de comunicación más efectivas y las tácticas necesarias para atraer y retener a estos participantes en su recorrido de aprendizaje en línea.

A través de la investigación detallada, incluyendo Focus Groups segmentados y análisis de datos como se muestra en los Anexos A, B y D, se ha desarrollado dos estrategias clave: una orientada a la promoción, dirigida a incrementar la visibilidad y la atracción de nuevos usuarios, y otra enfocada en la dinamización, que busca fomentar el compromiso y reducir la deserción entre los inscritos. Cada una de estas estrategias ha sido diseñada teniendo en cuenta las características específicas del público objetivo, utilizando las fases del marco metodológico de Design Thinking para identificar soluciones efectivas y creativas.

Identificamos los Buyer Persona que hemos definido para guiar el análisis de la estrategia de comunicación y dinamización, así como el prototipado de las campañas y las plataformas de difusión. Diseñamos una propuesta estratégica completa que busca no solo satisfacer las expectativas de los participantes, sino también potenciar el impacto

de la Fundación Telefónica Movistar en su misión de ampliar el acceso a la educación y el desarrollo profesional de calidad en toda la región.

Para el desarrollo de esta consultoría realizada a Telefónica Movistar, se establecieron dos objetivos principales:

1. Diseñar una estrategia de dinamización para aumentar la participación y finalización de los cursos de autoformación ofrecidos por la Fundación Telefónica Movistar en Colombia.
2. Desarrollar una estrategia de comunicación efectiva que fomente la motivación y el compromiso de los participantes con la oferta formativa.

Con el fin de obtener información cualitativa relevante para la construcción de estas estrategias, se implementó una metodología basada en Focus Groups. La distribución de los grupos focales se realizó de la siguiente manera:

1. Para la estrategia de dinamización, se llevaron a cabo dos Focus Groups con participantes de diferentes grupos etarios, lo que permitió identificar barreras y motivadores claves según la etapa de vida y contexto de cada segmento.
2. Para la estrategia de comunicación, se realizaron tres Focus Groups, también segmentados por edades, con el objetivo de analizar cómo varían las percepciones sobre los canales, mensajes y tono de comunicación según la audiencia.

Este enfoque permitió obtener una visión más amplia y segmentada de la experiencia de los participantes, considerando sus motivaciones, dificultades y expectativas en función de su edad. Los hallazgos obtenidos en cada Focus Group sirvieron como base

para la formulación de propuestas estratégicas alineadas con las necesidades identificadas en cada segmento de usuarios.

**Focus Group 1 comunicación:** Mujeres adultas menores de 40 años, empleadas e independientes.

Este grupo está compuesto por ocho mujeres en edad laboral que buscan formación en línea para mejorar su desarrollo profesional, valoran la flexibilidad y la accesibilidad de los cursos. Su principal motivación radica en poder conciliar los estudios con sus responsabilidades laborales y personales, y prefieren canales de comunicación seguros como el correo electrónico y las redes sociales.

**Tabla 1**

*Focus Group 1 comunicación*

<b>Análisis</b>	<b>Conclusiones</b>
Los participantes consideran crucial la flexibilidad en los cursos virtuales, la interacción frecuente con tutores y el acceso a soporte inmediato. Además, valoran los cursos interesantes, bien estructurados y el acceso a herramientas y recursos adicionales. La motivación personal es clave para mantener el compromiso, aunque las responsabilidades familiares y la falta de recursos económicos son barreras significativas.	Es esencial ofrecer cursos flexibles y bien estructurados, con interacción frecuente y soporte inmediato. Proveer herramientas y recursos adicionales puede mejorar la organización y toma de decisiones de los participantes. Considerar la motivación personal de los usuarios puede ayudar a mantener el compromiso a pesar de las barreras.

*Nota:* Esta tabla muestra un resumen del análisis y conclusiones del Focus Group 1 de comunicación dirigido a mujeres adultas menores de 40 años, empleadas e independientes, por los autores, 2024.

**Focus Group 2 comunicación:** Jóvenes menores de 18 años, estudiantes en los últimos grados de colegio.

Este grupo representa a estudiantes que se preparan para entrar en el mercado laboral o para continuar sus estudios, en el cual participaron seis jóvenes, los cuales manifestaron previamente tener interés en adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Estos prefieren plataformas de comunicación rápidas y accesibles, como redes sociales (Instagram y YouTube) y mensajes directos en móviles. La accesibilidad económica y tecnológica es una preocupación importante para este grupo.

**Tabla 2**

*Focus Group 2 comunicación*

<b>Análisis</b>	<b>Conclusiones</b>
Existe un desconocimiento general de la Fundación Telefónica Movistar, lo que representa una oportunidad para campañas de concientización sobre la accesibilidad y calidad de los cursos gratuitos. Valoran la facilidad de uso y la navegación intuitiva en las plataformas. Las barreras económicas y tecnológicas limitan el acceso a los cursos.	Es crucial crear campañas de concientización dirigidas a los jóvenes utilizando redes sociales y mensajes directos en teléfonos móviles. Las plataformas deben ser amigables y permitir la interacción activa para mejorar el compromiso. Además, se deben considerar estrategias para facilitar el acceso tecnológico a este grupo.

*Nota:* Esta tabla muestra un resumen del análisis y conclusiones del Focus Group 2 de comunicación dirigido a Jóvenes menores de 18 años, estudiantes en los últimos grados de colegio, por los autores, 2024.

**Focus Group 3 comunicación:** Mujeres y hombres adultos menores de 40 años, empleadas e independientes.

Aunque este grupo es similar al primero, en cual se tuvo la participación de siete personas, su diferenciación en la estrategia se basa en su preferencia por campañas de concientización más específicas que utilicen redes locales y asociaciones conocidas para

crear mayor visibilidad. La comunicación con este grupo debe también garantizar la transparencia, la seguridad y la accesibilidad a la tecnología.

**Tabla 3**

*Focus Group 3 comunicación*

<b>Análisis</b>	<b>Conclusiones</b>
Similar al Focus Group 1, este grupo destaca la importancia de aumentar la visibilidad de la Fundación a través de campañas publicitarias en redes sociales y comunidades locales. El acceso a la tecnología es una limitante, y prefieren canales de comunicación confiables como redes sociales y recomendaciones de voz a voz.	Para aumentar la visibilidad entre este grupo, se deben intensificar las campañas en redes sociales y comunidades locales. Es vital generar confianza en la comunicación, garantizando la transparencia y seguridad de la información proporcionada.

*Nota:* Esta tabla muestra un resumen del análisis y conclusiones del Focus Group 3 de comunicación dirigido a mujeres y hombres adultos menores y mayores de 40 años, empleadas e independientes, por los autores, 2024.

**Focus Group 1 dinamización:** Mujeres y hombres adultos entre 20 y 40 años.

En este colectivo participaron diez personas, el cual está conformado por hombres y mujeres en edad laboral, profesionales que desean capacitarse en línea para potenciar su desarrollo. Aprecian la flexibilidad y accesibilidad que ofrecen los cursos en línea. Su motivación principal reside en la posibilidad de combinar los estudios con sus obligaciones laborales y personales, y prefieren utilizar medios de comunicación seguros, como el correo electrónico.

**Tabla 4**

*Focus Group 1 dinamización*

<b>Análisis</b>	<b>Conclusiones</b>
Los participantes consideran crucial la flexibilidad en los cursos virtuales, la interacción frecuente con tutores y el acceso a soporte inmediato. Además, valoran los cursos interesantes, bien estructurados y el acceso a herramientas y recursos adicionales. La motivación personal es clave para mantener el compromiso, aunque las responsabilidades familiares y la falta de recursos económicos son barreras significativas.	Es esencial ofrecer cursos flexibles y bien estructurados, con interacción frecuente y soporte inmediato. Proveer herramientas y recursos adicionales puede mejorar la organización y toma de decisiones de los participantes. Considerar la motivación personal de los usuarios puede ayudar a mantener el compromiso a pesar de las barreras.

*Nota:* Esta tabla muestra un resumen del análisis y conclusiones del Focus Group 1 de dinamización dirigido a mujeres y hombres adultos entre 20 y 40 años, por los autores, 2024.

***Focus Group 2 dinamización:*** Hombres y mujeres profesionales en edad laboral.

Esta sesión tuvo la participación de seis personas, colectivo que está conformado por hombres y mujeres en edad laboral, profesionales que desean capacitarse en línea para potenciar su desarrollo. Aprecian la flexibilidad y accesibilidad que ofrecen los cursos en línea. Su motivación principal reside en la posibilidad de combinar los estudios con sus obligaciones laborales y personales, y prefieren utilizar medios de comunicación seguros, como el correo electrónico.



**Tabla 5**

*Focus Group 2 dinamización*

<b>Análisis</b>	<b>Conclusiones</b>
Las principales barreras que afectan la motivación y el compromiso incluyen la falta de flexibilidad en las fechas de inicio y horarios de tutorías, problemas técnicos y dificultades en el proceso de inscripción. Los participantes tienen una experiencia de aprendizaje más positiva cuando tienen acceso a tutorías personalizadas, plataformas interactivas y didácticas, y contenido previo disponible.	Para mejorar la motivación y el compromiso, es fundamental ofrecer flexibilidad en las fechas de inicio y horarios de tutorías, y simplificar el proceso de inscripción. Proveer tutorías personalizadas, plataformas interactivas y contenido accesible puede mejorar significativamente la experiencia de aprendizaje.

*Nota:* Esta tabla muestra un resumen del análisis y conclusiones del Focus Group 2 de dinamización dirigido a hombres y mujeres profesionales en edad laboral, por los autores, 2024.

## **Resultados de la Solución**

A partir del análisis de la información recopilada a través de fuentes secundarias (informes, análisis PESTEL, Modelo de Negocio, DOFA, 5 Fuerzas de Porter y Financiero) y primarias (Focus Groups con diferentes segmentos de participantes), se identificaron barreras significativas que afectan la inscripción y finalización de los cursos de autoformación de la Fundación Telefónica Movistar. Entre las principales problemáticas detectadas se encuentran la falta de conocimiento sobre la oferta formativa, la desmotivación de los participantes y dificultades de acceso tecnológico.

Para abordar estas problemáticas y en conformidad con los objetivos específicos planteados en el presente documento, se utilizó una adaptación del enfoque de Design Thinking, este permitió estructurar la solución en fases estratégicas que van desde la identificación de necesidades hasta el diseño de estrategias concretas de comunicación y dinamización. Design Thinking fue clave en este proceso, ya que facilitó la creación de soluciones centradas en el usuario, permitiendo desarrollar estrategias innovadoras que respondan a las expectativas y motivaciones de los beneficiarios de los cursos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos tras la implementación de este enfoque, organizados en función de las estrategias diseñadas para mejorar la participación y finalización de los cursos de autoformación.

### **Estrategia de comunicación**

Promocionar y atraer nuevos usuarios de los tres segmentos establecidos dentro de las fases de Design Thinking:

**Tabla 6**

*Estrategia de comunicación*

<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones:</b>
<b>Empatizar</b>	Entender las motivaciones y necesidades de los diferentes grupos de usuarios (mujeres menores de 40 años y jóvenes menores de 18 años).	Realizar entrevistas adicionales y encuestas para profundizar en los puntos de dolor, intereses y limitaciones tecnológicas de cada grupo.
<b>Definir</b>	Precisar los puntos clave para diseñar mensajes que se alineen con las expectativas de cada segmento.	Aumentar la visibilidad de la Fundación y los beneficios prácticos de sus cursos.
	Crear perfiles de usuario (Buyer Persona) basados en insights de los Focus Groups y encuestas.	Identificar los canales preferidos de cada segmento: redes sociales (Instagram, Facebook, YouTube para jóvenes) y correo electrónico (adultos).
<b>Idear</b>	Crear ideas de comunicación atractivas y alineadas a cada segmento.	Desarrollar conceptos de campaña que destaquen la flexibilidad, accesibilidad, y calidad educativa de los cursos, dirigidos específicamente a cada segmento.
		Diseñar un programa de incentivos y reconocimientos (certificados digitales, insignias) para quienes completen la inscripción o primeros módulos de los cursos.

*Nota:* Esta tabla muestra las primeras fases de la estrategia de comunicación

presentada por los autores, 2024.

**Prototipar:** En esta fase, el objetivo es transformar las ideas y hallazgos en soluciones concretas, permitiendo visualizar, evaluar y ajustar los elementos clave de la estrategia antes de su implementación.

**Tabla 7**

*Prototipado estrategia de comunicación*

<p><b>Buyer</b></p> <p><b>Persona</b></p>	<p>Nombre: Laura Ramírez                  Edad: 34 años                  Ocupación: Empleada administrativa y emprendedora independiente                  Situación Familiar: Casada, con un hijo de 5 años                  Educación: Nivel universitario incompleto                  Ubicación: Ciudad Colombia</p>
<p><b>Descripción</b></p>	<p>Laura trabaja de manera estable en una empresa pequeña, pero busca diversificar sus oportunidades laborales para obtener mejores ingresos. También gestiona un emprendimiento de repostería en su tiempo libre. Tiene poco tiempo para actividades adicionales, por lo que valora altamente la flexibilidad en la capacitación. Es usuaria frecuente de redes sociales, especialmente Facebook e Instagram, y a menudo consume contenido sobre desarrollo personal y profesional. Le interesa la idea de tomar cursos gratuitos y de calidad que no interfieran con sus horarios laborales y familiares.</p>
<p><b>Motivaciones y Objetivos</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar sus habilidades y competencias para mejorar su carrera profesional.</li> <li>2. Buscar oportunidades de aprendizaje que pueda manejar junto con sus responsabilidades laborales y familiares.</li> <li>3. Recibir certificaciones reconocidas que agreguen valor a su perfil profesional.</li> </ol>
<p><b>Puntos de Dolor</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de tiempo debido a la conciliación de su rol como madre y su empleo.</li> <li>2. Falta de claridad en la oferta de cursos que realmente se alineen con sus objetivos de desarrollo profesional.</li> <li>3. Desconfianza en algunas plataformas en línea debido a experiencias negativas previas o falta de conocimiento.</li> </ol>
<p><b>Canales Preferidos de Comunicación</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redes sociales (principalmente Facebook e Instagram).</li> <li>2. Email marketing con información clara, detallada y que inspire confianza.</li> <li>3. Recomendaciones de voz a voz en comunidades o grupos de mujeres profesionales.</li> </ol>
<p><b>Mensaje Clave</b></p>	<p>"Capacítate a tu ritmo, en cualquier lugar y con flexibilidad. Descubre cursos gratuitos y de calidad respaldados por Fundación Telefónica Movistar, para impulsar tu carrera y gestionar tu tiempo como necesitas."</p>
<p><b>Expectativa</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear campañas de anuncios en redes sociales pagas enfocadas en atraer a los tres grupos, con mensajes específicos para cada segmento.</li> <li>2. Incluir en cada mensaje los beneficios racionales de los cursos (flexibilidad, calidad, conveniencia).</li> <li>3. Tabla estimada de CPC por Buyer Persona en Google Ads:</li> </ol>

*Nota:* Esta tabla muestra la fase de prototipar de la estrategia de comunicación

presentada por los autores, 2024.

**Tabla 8**

*Campaña estrategia de comunicación*

<b>Campaña</b>	<b>Canales</b>	<b>Influenciadores</b>	<b>Reportes</b>
Anuncios atracción de población de los 3 grupos de los Focus Group	Facebook, Tik Tok, Instagram, YouTube y Google Search.	Facebook, Tik Tok, Instagram, YouTube.	Mensuales, métricas de alcance, interacción, conversiones y ROI.

*Nota:* Esta tabla muestra la campaña de la estrategia de comunicación presentada por

los autores, 2024.

**Tabla 9**

*Formato mensajes estrategia de comunicación*

<b>Dirigido</b>	<b>Subsegmento</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Canal</b>
Mujeres menores de 40 años.	Empleadas e independientes	Desde la comodidad de tu hogar, accede a capacitaciones gratuitas y de excelencia con Fundación Telefónica Movistar. ¡Es tu momento de crecer profesionalmente y alcanzar nuevas metas! CTA. Suscríbete aquí	Facebook, Instagram, YouTube, Tik Tok.
Jóvenes menores de 18 años.	Estudiantes últimos grados de colegio.	¡Despega tu carrera! Aprovecha la flexibilidad de la formación virtual de Fundación Telefónica Movistar y adquiere nuevas habilidades a tu propio ritmo. ¡Cursos gratuitos y de calidad te esperan! CTA. Inicia tu sueño aquí	Facebook, Instagram, YouTube, Tik Tok.
Mujeres y hombres menores y mayores de 40 años,	Empleados e independientes.	La formación que desees, a tu alcance. Fundación Telefónica Movistar te brinda la posibilidad de estudiar desde cualquier lugar, con cursos virtuales gratuitos y diseñados para tu éxito personal. CTA. Suscríbete aquí	Facebook, Instagram, YouTube, Tik Tok.

*Nota:* Esta tabla muestra el formato de mensaje de la estrategia de comunicación

presentada por los autores, 2024.

**Tabla 10**

*CPC Google Ads para estrategia de comunicación*

<b>Palabra Clave</b>	<b>CPC Estimado USD</b>	<b>Competencia</b>
Cursos de desarrollo profesional online	\$1.50	Media
Formación gratuita en línea.	\$1.20	Alta
Capacitación flexible para adultos	\$1.80	Alta
Cursos de certificación profesional	\$2.00	Alta
Cursos para mejorar perfil laboral	\$1.30	Media
Fundación Telefónica cursos	\$0.90	Baja

*Nota:* Esta tabla muestra el CPC Google Ads para la estrategia de comunicación presentada por los autores, 2024.

La estrategia de comunicación combina segmentación precisa, campañas en redes sociales (Instagram, Facebook, YouTube, WhatsApp, TikTok y LinkedIn) y una estrategia de influencers con expertos y egresados exitosos para generar credibilidad. Se optimizará la publicidad con anuncios hipersegmentados y retargeting en Facebook Ads y Google Ads, asegurando mayor conversión. Además, se incentivará la participación con insignias digitales, certificaciones y reconocimiento en redes sociales. El cronograma de trabajo, presentado en la Figura 1, está diseñado con una duración de cinco meses (de enero a junio) para la fase de planificación y lanzamiento de la estrategia de comunicación. Posteriormente, se contempla un período de sostenimiento de seis meses (de junio a diciembre) para evaluar su impacto y realizar ajustes según los resultados obtenidos.

**Figura 1**

*Cronograma de trabajo estrategia de comunicación*



*Nota:* Cronograma de trabajo propuesto para la estrategia de comunicación elaborada en ClickUp, <https://app.clickup.com/9017191533/v/g/8cqev3d-57>, por los autores, 2024.

**Estrategia de dinamización**

Promocionar y atraer nuevos usuarios de los tres segmentos establecidos dentro de las fases de Design Thinking

**Tabla 11**

*Estrategia de dinamización*

Fase	Objetivo	Acciones:
<b>Empatizar</b>	Conocer las razones que llevan a los inscritos a abandonar los cursos.	Realizar encuestas a los usuarios actuales e identificar los obstáculos (falta de tiempo, acceso a la tecnología, etc.).  Establecer un canal de comunicación directa con los participantes, recabando feedback continuo.
<b>Definir</b>	Identificar los factores que ayudarán a mantener la participación y lograr la finalización de los cursos.	Diseñar una interfaz amigable que permita la accesibilidad en la plataforma.
	Crear perfiles de usuario (Buyer Persona) basados en insights de los Focus Group y encuestas.	Crear BP con base al grupo focal.
	Identificar las razones de abandono.	Ofrecer soluciones prácticas como flexibilidad en los plazos de entrega y acceso a contenido grabado.

<b>Idear</b>	Diseñar una estrategia que motive a los inscritos a completar sus cursos	<p>Crear campañas en redes que refuercen la importancia de culminar los estudios para mejorar sus oportunidades.</p> <p>Incentivar la culminación de módulos mediante programas de recompensas (certificados, insignias).</p> <p>Ofrecer servicios de apoyo psicológico y profesional para los inscritos.</p>
--------------	--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Nota:* Esta tabla muestra las primeras fases de la estrategia de dinamización

presentada por los autores, 2024.

**Prototipar:** En esta fase, el objetivo es transformar las ideas y hallazgos en soluciones concretas, permitiendo visualizar, evaluar y ajustar los elementos clave de la estrategia antes de su implementación. Definición del Buyer Persona

**Tabla 12**

*Prototipado estrategia de dinamización*

<b>Buyer Persona</b>	<p>Nombre: Javier Medina                  Edad: 17 años                  Ocupación: Estudiante de último año de secundaria                  Situación Familiar: Vive con su madre y dos hermanos menores                  Educación: Nivel secundario en curso                  Ubicación: Ciudad periférica Colombia</p>
<b>Descripción</b>	<p>Javier es un joven en el último año de secundaria, interesado en prepararse para la universidad y aumentar sus conocimientos en tecnología y habilidades digitales. Aunque está interesado en aprender, le resulta complicado debido a su acceso limitado a tecnología avanzada. Usa su teléfono móvil para la mayoría de sus actividades en línea y pasa tiempo en redes sociales, principalmente Instagram, YouTube y WhatsApp. Le atraen los contenidos visuales y explicativos, como los tutoriales en video y las demostraciones prácticas.</p>
<b>Motivaciones y Objetivos</b>	<p>Acceso limitado a dispositivos tecnológicos avanzados (cuenta solo con su teléfono móvil).                  Dificultad para mantener el interés y la motivación en cursos en línea si no hay elementos de interacción o reconocimiento.                  Falta de información clara sobre la importancia y la utilidad de los cursos gratuitos en su desarrollo académico.</p>
<b>Puntos de Dolor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de tiempo debido a la conciliación de su rol como madre y su empleo.</li> <li>2. Falta de claridad en la oferta de cursos que realmente se alineen con sus objetivos de desarrollo profesional.</li> <li>3. Desconfianza en algunas plataformas en línea debido a experiencias negativas previas o falta de conocimiento.</li> </ol>



<b>Canales Preferidos de Comunicación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redes sociales (especialmente Instagram, YouTube y WhatsApp).</li> <li>2. Contenido visual (videos interactivos y dinámicos, como historias de Instagram, reels y tutoriales de YouTube).</li> <li>3. Mensajes directos y notificaciones en dispositivos móviles.</li> </ol>
<b>Mensaje Clave</b>	"Aprende, interactúa y obtén certificaciones que te ayudarán en tu carrera. Conoce los cursos gratuitos de la Fundación Telefónica Movistar, diseñados para que jóvenes como tú puedan estudiar y mejorar sus oportunidades, sin importar dónde se encuentren."
<b>Expectativa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear campaña de anuncios en redes sociales pagas enfocadas en atraer a los tres grupos, con mensajes específicos para cada segmento.</li> <li>2. Desarrollar contenido en redes sociales y campañas de video sobre la facilidad de uso de la plataforma, la importancia de completar el curso y los beneficios a largo plazo.</li> <li>3. Tabla estimada de CPC por Buyer Persona en Google Ads:</li> </ol>

*Nota:* Esta tabla muestra la fase de prototipar de la estrategia de dinamización presentada por los autores, 2024.

**Tabla 13**

*Campaña estrategia de dinamización*

<b>Campaña</b>	<b>Canales</b>	<b>Influenciadores</b>	<b>Reportes</b>
Anuncios atracción de población de los 3 grupos de los Focus Group	Instagram reels y YouTube shorts.	Instagram y YouTube.	Mensuales, métricas de alcance, interacción, conversiones y ROI.

*Nota:* Esta tabla muestra la campaña de la estrategia de dinamización presentada por los autores, 2024.

**Tabla 14**

*Formato mensajes estrategia de dinamización*

<b>Dirigido</b>	<b>Subsegmento</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Canal</b>
Mujeres y hombres menores y mayores de 40 años.	Empleados	Muestra la interfaz amigable y accesible de la plataforma de e-learning. <b>Texto en pantalla:</b> "Aprende, interactúa y obtén certificaciones desde cualquier lugar." <b>Narración:</b> "¿Sabías que puedes mejorar tu carrera con cursos gratuitos? Fundación Telefónica Movistar ofrece una plataforma fácil de usar para que hombres y mujeres de todas las edades aprendan y crezcan profesionalmente. ¡No te lo pierdas!" CTA. Suscríbete aquí	Instagram y YouTube.
		"¿Eres menor de 40 años y buscas mejorar tus oportunidades laborales?" "Aprende, interactúa y obtén certificaciones valiosas."	Instagram y YouTube.

		"Nuestros cursos están diseñados para que puedas estudiar y mejorar tus oportunidades sin importar dónde te encuentres." "Empieza tu camino hacia una mejor carrera con Fundación Telefónica Movistar." CTA. Encuentra tu sueño aquí.	
		La formación que deseas, a tu alcance. Fundación Telefónica Movistar te brinda la posibilidad de estudiar desde cualquier lugar, con cursos virtuales gratuitos y diseñados para tu éxito personal. CTA. Suscríbete aquí	Facebook, Instagram, YouTube, Tik Tok.

*Nota:* Esta tabla muestra el formato de mensaje de la estrategia de dinamización presentada por los autores, 2024.

**Tabla 15**

*CPC Google Ads para estrategia de dinamización*

<b>Palabra Clave</b>	<b>CPC Estimado USD</b>	<b>Competencia</b>
Cursos gratuitos para jóvenes	\$1.10	Media
Capacitación habilidades digitales	\$1.40	Alta
Cursos de tecnología para adolescentes	\$1.20	Alta
Cursos de certificación profesional	\$0.85	Alta
Cursos para mejorar perfil laboral	\$1.60	Media
Fundación Telefónica cursos	\$1.00	Baja

*Nota:* Esta tabla muestra el CPC Google Ads para la estrategia de dinamización presentada por los autores, 2024.

El lanzamiento de la estrategia de dinamización incluirá campañas en redes sociales y mensajes de incentivo dirigidos a los usuarios actuales, con el objetivo de aumentar su participación y reconocimiento. Asimismo, se implementarán webinars con expertos para fomentar la interacción y brindar apoyo a los participantes, favoreciendo así la retención. El cronograma de trabajo que se muestra en la Figura 2 contempla una duración de seis

meses para la fase de preparación y lanzamiento, seguida de seis meses de sostenimiento para evaluar el impacto y optimizar la estrategia.

## Figura 2

### *Cronograma de trabajo estrategia de dinamización*



*Nota:* Cronograma de trabajo propuesto para la estrategia de dinamización elaborada en ClickUp, <https://app.clickup.com/9017191533/v/g/8cqev3d-57>, por los autores, 2024.

Para la implementación efectiva de las estrategias de comunicación y dinamización, es fundamental contar con un equipo multidisciplinario que garantice el diseño, ejecución y monitoreo de las acciones planificadas. El especialista en marketing digital liderará las campañas en redes sociales y publicidad paga, mientras que el diseñador gráfico asegurará la creación de materiales visuales atractivos. La gestión de la interacción con la audiencia estará a cargo del Community Manager, quien responderá consultas y fomentará la participación. El especialista en analítica digital permitirá medir el impacto de las estrategias y optimizar su rendimiento con informes periódicos.

Adicionalmente, el Copywriter desarrollará contenidos persuasivos para campañas y publicaciones. La colaboración con influencers amplificará el alcance de los mensajes, y el apoyo de un psicólogo o asesor en bienestar fortalecerá la comunicación y el acompañamiento emocional en los webinars. En total, la inversión en personal asciende a \$79,600 USD, asegurando una estrategia integral y sostenible, este desglose se puede

apreciar en la Tabla 16 en la cual se muestra un estimado de los salarios mensuales y el costo total por cargo durante los seis meses.

**Tabla 16**

*Equipo de trabajo*

<b>Cargo</b>	<b>Rol</b>	<b>Salario USD/mes</b>	<b>Costo Total (6 meses) USD</b>
Especialista en Marketing Digital y Retención	Diseña, lanza y optimiza campañas en redes sociales y publicidad paga.	\$2,500	\$15,000
Diseñador Gráfico/Digital	Crea materiales visuales para anuncios, contenido en redes y anuncios pagados.	\$2,000	\$12,000
Community Manager	Gestiona redes sociales, responde consultas y mantiene comunicación constante.	\$1,500	\$9,000
Especialista en Analítica Digital	Monitorea rendimiento de campañas y genera informes de gestión mensual.	\$2,000	\$12,000
Copywriter	Desarrolla contenido atractivo para campañas, correos y publicaciones en redes.	\$1,800	\$10,800
Influencers	Colaboraciones para ampliar el alcance de las campañas.	-	\$10,000
Psicólogo/Asesor en Bienestar	Proporciona soporte emocional y psicológico en webinars y comunicación.	\$1,800	\$10,800
<b>Total Costo de Personal</b>			<b>\$79,600</b>

*Nota:* Esta tabla muestra el personal propuesto y un monto sugerido de lo que se debería invertir en cada uno de los roles para la implementación de la estrategia de comunicación y dinamización presentada por los autores, 2024

### **Evaluación y seguimiento de las estrategias**

Para garantizar el éxito de las estrategias propuestas y validar su impacto en la inscripción y finalización de los cursos de autoformación de la Fundación Telefónica Movistar, se deberá realizar medición y seguimiento, por lo que, para evaluar la efectividad e impacto real de las estrategias propuestas en términos de comunicación y dinamización, es fundamental establecer Indicadores Clave de Desempeño (Key Performance Indicators - KPI). Estos KPI que se proponen a continuación permiten

cuantificar el desempeño, corregir desviaciones oportunamente y asegurar que se alcancen los resultados deseados por la fundación (Parmenter, 2015).

Considerando experiencias y buenas prácticas documentadas en estudios similares sobre comunicación digital, educación en línea y estrategias digitales para aumentar la participación educativa, se sugieren los siguientes indicadores:

***Tasa de conversión de inscripción:***

Este indicador mide la efectividad de la estrategia de comunicación implementada para atraer nuevos usuarios. Se calcula dividiendo el número de usuarios que efectivamente se inscriben en los cursos sobre el total de usuarios alcanzados con las campañas publicitarias o mensajes comunicativos específicos.

$$\text{Tasa de Conversión de Inscripción (\%)} = \frac{\text{Usuarios inscritos}}{\text{Usuarios alcanzados}} \times 100$$

El éxito de una estrategia de comunicación digital no solo debe medirse en términos de volumen de tráfico o alcance de la audiencia, sino también mediante indicadores que reflejen la calidad de la interacción y la conversión de usuarios en acciones concretas. Según Chaffey (2022), las métricas de conversión y las tasas de rebote son fundamentales para comprender si los visitantes de una plataforma digital realmente interactúan con el contenido o lo abandonan sin realizar ninguna acción significativa.

***Tasa de finalización efectiva:***

Partiendo tal como se propone en la estrategia de dinamización, sobre la importancia del uso de herramientas interactivas y actividades en línea, como contenido multimedia y foros de discusión, juega un papel crucial en la participación del alumnado en entornos virtuales de aprendizaje, como le mencionan en su investigación autores como Sun y Rueda (2012), integrar estos elementos en la educación digital puede incrementar el interés y el compromiso emocional de los estudiantes; sin embargo, su impacto en la

participación conductual y cognitiva no es necesariamente significativo sin estrategias complementarias de apoyo y acompañamiento. Esto resalta la importancia de monitorear la Tasa de Finalización Efectiva como un indicador clave de desempeño, ya que mide el porcentaje de estudiantes inscritos que culminan exitosamente su formación en línea.

$$\text{Tasa de Finalización Efectiva} = \frac{\text{Usuarios que finalizaron}}{\text{Usuarios inscritos}} \times 100$$

Este indicador es clave para evaluar la efectividad de la estrategia de dinamización propuesta, midiendo cuántos de los usuarios inscritos logran completar efectivamente los cursos. Se obtiene al dividir el número total de estudiantes que finalizan los cursos con éxito sobre el número total de inscritos.

Para mejorar este indicador, es esencial establecer una línea base y realizar mediciones periódicas al finalizar los cursos. Partiendo que la estrategia de dinamización debe incluir mecanismos de apoyo técnico y pedagógico, en el estudio que realizan Sun y Rueda (2012) enfatizan que estos apoyos deben aplicarse para estudiantes que toman cursos en línea por primera vez, reduciendo su ansiedad y fortaleciendo su compromiso con el aprendizaje. Además, indican que es clave implementar herramientas que fomenten la autorregulación, especialmente en jóvenes, mediante recordatorios automáticos, tutorías personalizadas y recompensas por avance, similar a la propuesta presentada en este trabajo de consultoría, ya que esto contribuirá a un entorno de aprendizaje más efectivo, garantizando tanto la inscripción como la culminación exitosa de los cursos.

#### ***Índice de satisfacción del usuario (Net Promoter Score - NPS):***

Este KPI refleja directamente la satisfacción y el valor percibido por los estudiantes respecto a la experiencia educativa, permitiendo evaluar la calidad percibida y la motivación generada por las estrategias implementadas. El indicador se obtiene

aplicando una encuesta posterior al curso, donde se pregunta al usuario su grado de recomendación del curso a otros posibles usuarios, en una escala del 0 al 10 (Reichheld & Markey, 2011).

$$NPS = \%Promotores - \%Detractores$$

El Net Promoter Score (NPS) es una métrica ampliamente utilizada en educación digital para evaluar la satisfacción, lealtad y recomendación de los usuarios hacia una plataforma de aprendizaje. Su aplicación permite medir la percepción de los estudiantes sobre la calidad, funcionalidad y pertinencia de los cursos ofrecidos, influyendo directamente en su motivación y continuidad en el proceso de aprendizaje. Estudios como el de RetoñosApp han demostrado que la implementación del NPS en herramientas digitales de enseñanza facilita la identificación de áreas de mejora y fortalece la experiencia del usuario al brindar información clave sobre su grado de aceptación y utilidad en entornos académicos (Salamanca Sánchez, Rodríguez Obregón, & Valoyes Porras, 2022).

En el contexto de la Fundación Telefónica Movistar, el NPS se convierte en un indicador estratégico para evaluar la efectividad de los cursos de autoformación, permitiendo obtener retroalimentación directa de los participantes sobre la accesibilidad de la plataforma y el impacto de las estrategias de dinamización en su aprendizaje. A partir de estos datos y las medidas que se consigan, se podrán realizar ajustes orientados a mejorar la interacción de los usuarios, optimizar la usabilidad del entorno digital y asegurar una mayor tasa de retención y finalización de los cursos, contribuyendo así al éxito de la estrategia implementada. La implementación y monitoreo regular de estos indicadores proporcionará una visión clara del éxito de las estrategias implementadas y permitirá realizar ajustes oportunos para maximizar su efectividad.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Este proyecto planteó una estrategia innovadora de comunicación y dinamización que responde a los requerimientos de la fundación y a la pregunta de investigación formulada, identificando soluciones prácticas para incrementar la participación y aprobación de los cursos de autoformación de Fundación Telefónica Movistar, en un entorno empresarial dinámico y altamente demandante en competencias digitales de calidad.

En primer lugar, se realizó un diagnóstico claro, identificando principales barreras como la falta de conocimiento sobre los cursos, dificultades técnicas para acceder a las plataformas y percepción limitada sobre la utilidad del contenido. Posteriormente, se diseñó una estrategia de comunicación integral utilizando insights obtenidos en los Focus Groups, adaptando mensajes específicos por segmento y empleando canales como Instagram, Tik Tok, YouTube y Facebook, resaltando flexibilidad, gratuidad y beneficios laborales futuros, en búsqueda de aumentar así la visibilidad y atracción de nuevos usuarios.

Finalmente, se elaboró una estrategia de dinamización orientada a mantener el compromiso y motivación continua de los estudiantes, mediante métodos interactivos como webinars, contenidos multimedia, tutorías personalizadas y recompensas digitales. Ya que con estas acciones se apunta a reducir el de abandono de los cursos y aumentar la cantidad de usuarios que finalicen las capacitaciones, cumpliendo claramente los objetivos específicos planteados y fortaleciendo la misión social de la Fundación en Colombia.



### **Recomendaciones**

En el desarrollo de la estrategia de comunicación digital focalizada, es fundamental que Fundación Telefónica implemente una estrategia de comunicación dirigida y adaptada a las características específicas del público joven en Colombia, utilizando canales que sean familiares y atractivos para ellos. Se recomienda el uso de redes sociales populares entre el público objetivo, como Instagram, TikTok, y Facebook, para difundir campañas que resalten los beneficios específicos del programa y muestren ejemplos de éxito de personas que completaron los cursos y obtuvieron beneficios profesionales. Adicionalmente, el contenido debe ser breve, visualmente atractivo y centrado en historias de impacto, lo que facilitará que los jóvenes perciban la relevancia de la formación ofrecida y se motiven a participar.

En la implementación de la estrategia de dinamización y motivación continua, se propone un sistema de recompensas por logros y una estrategia de comunicación que mantenga el interés de los participantes durante la duración del curso, como recordatorios automáticos, desafíos semanales, y apoyo de tutores en línea.

Ampliar las alianzas estratégicas, fomentando la cooperación con instituciones educativas y gobiernos locales para extender el alcance del programa y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Realizar monitoreo y evaluación continua, estableciendo indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes según los resultados, asegurando que las metas de participación y asegurando la culminación de los cursos ofrecidos por la Fundación Telefónica Movistar.

Según los resultados obtenidos en las evaluaciones de las estrategias de comunicación y dinamización propuestas, se podrá considerar la implementación de herramientas de automatización, como chatbots en WhatsApp y Messenger para guiar a

los usuarios en el proceso de inscripción y enviar recordatorios personalizados según su avance en los cursos. Atado a esta recomendación, se podrá fortalecer la comunidad a través de una estrategia de “embajadores de la formación”, donde estudiantes activos recomienden los cursos y la realización de eventos virtuales gratuitos con expertos para aumentar el engagement. Estas acciones no solo potenciarían la comunicación sino también la dinamización de los cursos, incentivando la permanencia y finalización de los participantes.

## Referencias

- Alonso, M. (19 de Diciembre de 2023). Entornos VUCA: gestión de proyectos en un mundo cambiante. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/vuca>
- Alonso Esquivel, A. M. (2019). La autoformación como elemento clave de la capacitación en el ámbito empresarial. Dirección de Formación y Desarrollo, ETECSA.
- Banco Mundial. (27 de Octubre de 2021). *Hacia la construcción de una sociedad equitativa en Colombia*. Obtenido de Banco Mundial Web site: <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/10/27/hacia-la-construccion-de-una-sociedad-equitativa-en-colombia>
- Barrientos Oradini, N., Yáñez Jara, V., Barrueto Mercado, E., & Aparicio Puentes, C. (2022). Análisis sobre la educación virtual, impactos en el proceso formativo y principales tendencias. *Revista de Ciencias Sociales Universidad del Zulia, Revista de Ciencias Sociales*.
- Benavides-Lara, M. A., Pompa Mansilla, M., de Agüero Servín, M., Sánchez-Mendiola, M., & Rendón Cazales, V. (2022). Los grupos focales como estrategia de investigación en educación: algunas lecciones desde su diseño, puesta en marcha, transcripción y moderación. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 164-197.
- Blocher, E. J., Juras, P. E., & Smith, S. D. (2023). *Administración de costos. Un enfoque estratégico*. México DF: McGraw-Hill.
- Buendía García, F., & Hervás, A. (2006). Evaluating e-learning platforms through SCORM specifications. *IADIS Virtual Multi Conference on Computer Science and Information Systems*, 53-58.

- Burgos-Ayala, A., & Rodríguez Buitrago, A. G. (2021). Expresiones de desigualdad educativa en Colombia: Una reflexión desde los indicadores de contexto, acceso y resultados. *Cultura Científica*, 19, 59-78.  
doi:<https://doi.org/10.38017/1657463X.735>
- CEPAL. (2022). *Tecnologías digitales para un futuro*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Chaffey, D. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed., Pearson Education.
- CIPD. (1 de Septiembre de 2017). *PESTLE analysis. Strategy Skills*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=GFVKKTwkANY>
- DANE . (2024). *Boletín técnico Marzo 2024, Mercado laboral de la Juventud Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Bogotá DC: DANE.
- DANE. (2022). *Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Hogares*. Bogotá DC: DANE. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/encuesta-de-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-en-hogares-entic-hogares>
- DANE. (2023). *Boletín técnico Diciembre 2023 Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Bogotá: DANE.
- DANE. (2024). *Boletín técnico Marzo 2024 Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Bogotá DC: DANE.
- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 180-205.
- Defensoría del Pueblo Colombia. (2024). *La expansión y consolidación de los grupos armados ilegales son la principal amenaza para el país*. Bogotá DC:

Defensoria.Gov. Obtenido de <https://www.defensoria.gov.co/-/la-expansi%C3%B3n-y-consolidaci%C3%B3n-de-los-grupos-armados-ilegales-son-la-principal-amenaza-para-el-pa%C3%ADs>

Dussán, D., & Mosquera, D. (2019). El emprendimiento femenino: revisión de literatura. *Entornos*, 32(2), 51-59.

Forbes Colombia. (20 de Febrero de 2023). *Empresas buscan al talento digital: así tratan de solucionar la escasez de profesionales en el área*. Obtenido de Forbes Colombia Web site: <https://forbes.co/2023/02/20/capital-humano/empresas-buscan-al-talento-digital-asi-tratan-de-solucionar-la-escasez-de-profesionales-en-el-area>

Fundación Microfinanzas BBVA. (2024). Una metodología innovadora para mejorar las tasas de deserción en los procesos de autoformación. BBVA Noticias. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/una-metodologia-innovadora-para-mejorar-las-tasas-de-desercion-en-los-procesos-de-autoformacion/>

Fundación Telefónica. (2024a). *Estados Financieros, Diciembre 31 de 2023 y 2022 con informe del revisor fiscal. Fundación Telefónica Movistar Colombia*.

Fundación Telefónica. (2022). *Informe anual 2023*. Madrid: Fundación Telefónica.

Fundación Telefónica. (15 de Abril de 2024b). *Fundación Telefónica Movistar Colombia*.

Obtenido de [Fundaciontelefonica.co/profuturo/](https://www.fundaciontelefonica.co/profuturo/):  
<https://www.fundaciontelefonica.co/profuturo/>

García, L. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: Preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 9-32. <https://doi.org/10.5944/ried.24.1.28080>

García Vélez, K. A., Hermida Mendoza, L. N., & Mendoza Cedeño, D. C. (2023). Motivación estudiantil en los Entornos Virtuales de Aprendizaje. ResearchGate.

Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/374640158\\_Motivacion\\_estudiantil\\_en\\_los\\_Entornos\\_Virtuales\\_de\\_Aprendizaje](https://www.researchgate.net/publication/374640158_Motivacion_estudiantil_en_los_Entornos_Virtuales_de_Aprendizaje)

- Gómez-Villegas, M., & Borrás García, A. (2017). Juventud emprendedora y empleabilidad: análisis de las habilidades emprendedoras y su relación con el empleo juvenil. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 70-85.
- Hair, J., Harrison, D., & Ajjan, H. (2022). *Fundamentos de analítica de marketing*. Ciudad de México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4273>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México DF: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>
- Hervás, A., Buendía, F., & García-Peñalvo, F. (2014). A Method of Assessing Academic Learning Experiences in Virtual Learning Environments. *IEEE Latin America Transactions* .
- ISTE. (01 de Septiembre de 2021). *ISTE Standards*. Obtenido de International Society for Technology in Education. ISTE®: [https://cdn.iste.org/www-root/PDF/ISTE%20Standards-One-Sheet\\_Combined\\_09-2021\\_vF3.pdf](https://cdn.iste.org/www-root/PDF/ISTE%20Standards-One-Sheet_Combined_09-2021_vF3.pdf)
- Jaggia, S., Kelly, A., Lertwachara, K., & Chen, L. (2023). *Analítica de Negocios*. Ciudad de México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=26249&pg=6>

- Joyanes, L. (2019). *Inteligencia de negocios y analítica de datos* (Vol. 1). Bogotá DC: Alfaomega. Obtenido de <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/inteligencia-de-negocios-y-analitica-de-datos-1?location=3>
- Llorente del Río, E., & Cuenca Velasco, C. (2006). Perspectiva sobre las soft skills y hard skills. *Grupo de Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos*, 1-7.
- López Fernández, L., & Tena Blázquez, A. (2019). *El análisis de datos en el marketing digital: Analítica Web*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Marcelo, C. (2010). Autoformación para el siglo XXI. En J. Gairín (Coord.). *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*, Madrid, Wolters Kluwer, pp. 141-170.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*. México DF: Cengage Learning. doi:doi:9786075228556
- Ministerio de Educación Nacional. (2023). *Estadísticas de deserción y permanencia en educación superior SPADIES 3.0 - Indicadores 2021*. Bogotá DC: Ministerio de Educación Nacional.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (19 de Mayo de 2024). *MinTIC*. Obtenido de [Mintic.gov.co](https://mintic.gov.co): <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/>
- Naciones Unidas. (20 de Mayo de 2024). *UN.org*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Nascimento, I. (20 de Marzo de 2024). *Análisis de datos: qué es, tipos y cómo generar resultados en marketing a través de él*. Obtenido de Reportei Web site: <https://reportei.com/es/analisis-de-datos-que-es-tipos-y-como-generar-resultados-en-marketing-a-traves-de-el/>

- OECD. (2019). *Skills for a better future: Policy recommendations for education and training*. OECD Publishing.
- Orozco Martínez, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? . *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, 76-105.
- Ortega, A. M. (2023). La educación a distancia, virtualidad, ventajas y desventajas: enseñanza en tiempos de pandemia COVID-19. *Revista Guatemalteca De Cultura*, 3(1), 1-9. <https://doi.org/10.46954/revistaguatatecultura.v3i1.26>
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 3rd ed., John Wiley & Sons.
- Peña Gil, H. A., Cuartas Castro, K. A., & Tarazona Bermúdez, G. M. (2017). La brecha digital en Colombia: Un análisis de las políticas gubernamentales para su disminución. *Redes de Ingeniería*, 59-71.  
doi:<https://doi.org/10.14483/2248762X.12477>
- Pérez Marqués, M. (2015). *Business Intelligence: Técnicas, herramientas y aplicaciones*. México DF: Alfaomega.
- Raufflet, E., Barrera Duque, E., García de la Torre, C., Lozano Aguilar, J., & Portales Derbez, L. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. México DF: Pearson Educación.
- Redacción Portafolio. (27 de Junio de 2023). *Aumenta deserción escolar: más de 300.000 niños abandonaron el colegio*. Obtenido de Prtafolio Web site:  
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/aumenta-desercion-escolar-mas-de-300-000-ninos-abandonaron-el-colegio-585052>
- Reichheld, F., & Markey, R. (2011). *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Harvard Business Review Press.



- Reinoso Lastra, J. F. (2012). Aplicación de un ambiente virtual de aprendizaje orientado a la formación empresarial. *Estudios Gerenciales*, 28, 105-119.
- Rodríguez, A., & Bernal, E. (2019). *Inteligencia de Negocios. En Gestión de la información cuantitativa en las universidades. Pistas para su abordaje en la era de la sobreinformación*. Bogotá DC: Universidad Nacional de Colombia.
- Ruiz-Ramírez, R., García-Cué, J. L., & Pérez-Olvera, M. A. (2014). Causas y consecuencias de la deserción escolar en el bachillerato: caso Universidad Autónoma de Sinaloa. *Ra Ximhai*, 10, 51-74.
- Ruiz, J., García, M., & Torres, L. (2021). Estrategias de comunicación en entornos virtuales: Aplicación de Focus Groups para la dinamización del aprendizaje. Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8349959.pdf>
- Sánchez Galán. (26 de Marzo de 2024). *Emprendedor*. Obtenido de Economipedia Website: <https://economipedia.com/definiciones/emprendedor.html>
- Salamanca Sánchez, D. S., Rodríguez Obregón, J. S., & Valoyes Porras, D. M. (2022). Retoñosapp: Una plataforma de enseñanza virtual para apoyar la enseñanza de la programación en el aula. Bogotá: Universidad del Bosque.
- Sarramona López, J. (1999). La Autoformación en una Sociedad Cognitiva. *Revista Iberoamericana de Educación Virtual*, 28 - 41.
- Sun, J. C. Y., & Rueda, R. (2012). Situational interest, computer self-efficacy and self-regulation: Their impact on student engagement in distance education. *British Journal of Educational Technology*, 43(2), 191-204.
- UNESCO. (2019a). *ISTE Standards for Students (2018): A Framework for 21st Century Learners*. New Delhi: UNESCO.

UNESCO. (2019b). Directrices para la gobernanza de las plataformas digitales:

Salvaguardar la libertad de expresión y el acceso a la información con un enfoque de múltiples partes interesadas. UNESCO.

Universidad EAN. (23 de Marzo de 2024a). *¿Qué es Ean Consultoría?* Obtenido de

Universidad EAN Web site: <https://universidadean.edu.co/que-es-ean-consultoria>

Universidad EAN. (15 de Abril de 2024b). *Análisis del modelo de negocio*. Obtenido de

Plataforma EAN:

<https://virtual.universidadean.edu.co/courses/21851/files/11826809/download>

Universidad EAN. (15 de Abril de 2024c). *Análisis DOFA*. Obtenido de Plataforma EAN:

<https://virtual.universidadean.edu.co/courses/21851/files/11826811/download>

Universidad EAN. (15 de Abril de 2024d). *Análisis financiero simple*. Obtenido de

Plataforma EAN:

<https://virtual.universidadean.edu.co/courses/21851/files/11826787/download>

Universidad EAN. (15 de Abril de 2024e). *Análisis Fuerzas de Portes*. Obtenido de

Plataforma EAN:

<https://virtual.universidadean.edu.co/courses/21851/files/11826825/download>

Universidad EAN. (19 de Abril de 2024f). *Instrumentos cualitativos*. Obtenido de Portal

EAN:

<https://virtual.universidadean.edu.co/courses/21851/files/11826784/download>

Universidad EAN. (5 de Abril de 2024g). *Metodologías disponibles*. Obtenido de

Plataforma EAN:

<https://virtual.universidadean.edu.co/courses/21851/files/11826781/download>

Universidad EAN. (15 de Abril de 2024h). *Módulo 2. Diagnóstico de la empresa y fuentes*

*secundarias*. Obtenido de Plataforma EAN:

<https://virtual.universidadean.edu.co/courses/21851/pages/modulo-2-diagnostico-de-la-empresa-y-fuentes-secundarias-pag-2>

Uribe Macías, M. E., & Reinoso Lastra, J. F. (2013). *Emprendimiento y empresarismo: diferencias, conceptos, cultura emprendedora, idea y proyecto de empresa*. Bogotá DC: Ediciones de la U.

## Anexo A

### **Objetivo General de la investigación:**

Analizar qué medios y estrategias de comunicación son los más atractivos para promover la participación en los cursos de Fundación Telefónica Movistar.

**Objetivo General:** Analizar las preferencias, intereses y necesidades de los potenciales participantes en los cursos de la Fundación Telefónica Movistar, con el fin de desarrollar una estrategia de comunicación efectiva para promover la participación.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar las motivaciones utilizados por los participantes al seleccionar una opción de formación en línea.
- Evaluar las percepciones y opiniones de los participantes sobre la reputación y credibilidad de Fundación Telefónica Movistar como entidad que brinda cursos de formación.
- Explorar las preferencias de comunicación de los participantes y los canales más efectivos para recibir información sobre cursos y programas de formación.
- Recopilar comentarios y sugerencias sobre los servicios ofrecidos por Fundación Telefónica Movistar para la capacitación y formación.

**Tipo de Instrumento:** Focus Group a jóvenes, mujeres y adultos en general como potenciales participantes.

**Participantes:** Jóvenes y mujeres en búsqueda de formación para mejorar sus habilidades, competencias laborales y digitales.

**Duración Total:** 30 - 70 minutos.

**Moderador:** Un facilitador con experiencia en investigación cualitativa y conocimiento del tema.

**Número de Focus Group Sugerido:** Se espera realizar tres sesiones, una con un grupo de solo jóvenes, otra con solo mujeres de una fundación y finalmente una con adultos en general entre potenciales usuarios de cursos en línea.

**Participantes:** Selección de 6 a 8 participantes representativos del público objetivo, que puedan aportar una variedad de perspectivas y experiencias.

**Nota:** Se espera realizar las sesiones usando la plataforma Microsoft Teams desde la cual se grabará la sesión, las preguntas deben ser abiertas y fomentar la discusión entre los participantes. El moderador debe asegurarse de mantener un ambiente de respeto y

permitir que todos los participantes tengan la oportunidad de compartir sus opiniones. Los resultados de este Focus Group pueden ser fundamentales para desarrollar una estrategia de comunicación efectiva y centrada en las necesidades del público objetivo.

### **Guía de Preguntas:**

#### **Introducción (10 minutos):**

- Bienvenida a los participantes.
- Explicación del propósito del Focus Group y las reglas básicas de participación.

#### **Perfil de los Participantes (10 minutos):**

- ¿Podrían describir brevemente su experiencia educativa y expectativas laborales?
- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corto y largo plazo?
- ¿Qué tipo de cursos o formación consideran más útiles para alcanzar sus metas profesionales?

#### **Intereses y Necesidades (10 minutos):**

- ¿Qué los motiva a buscar formación o capacitación adicional?
- ¿Qué habilidades o conocimientos consideran más importantes para tener éxito en el mercado laboral actual?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan al buscar oportunidades de formación?

#### **Elección de cursos en línea (10 minutos):**

- ¿Qué criterios utilizan al seleccionar un curso formación en línea?
- ¿Qué características valoran más en una plataforma y en los cursos en línea?
- ¿Han tenido experiencias previas con cursos y plataformas de formación en línea? ¿Qué les gustó o no les gustó de esas experiencias?

#### **Comunicación y Promoción (10 minutos):**

- ¿Cómo prefieren recibir información sobre cursos y programas de formación?
- ¿Qué tipo de mensajes o contenido les llama más la atención al considerar participar en un curso de formación?

#### **Feedback sobre Fundación Telefónica Movistar (10 minutos):**

- ¿Están familiarizados con la Fundación Telefónica Movistar y sus programas de formación?
- ¿Qué opinan sobre la reputación y credibilidad de la Fundación Telefónica Movistar como proveedor de cursos de formación?

#### **Aportes y Conclusiones (5 minutos):**

- Preguntas finales y oportunidad para comentarios adicionales.
- Agradecimiento y despedida a los participantes.

## Anexo B

### **Objetivo General de la investigación:**

Analizar estrategias de dinamización que fomenten la motivación y el compromiso, con el fin de mejorar los índices de aprobación en los cursos.

**Objetivo General:** Analizar las razones por las cuales los usuarios finalizan o no los cursos del proyecto Conecta Empleo de la Fundación Telefónica Movistar, con el fin de desarrollar una estrategia de dinamización efectiva que fomente la motivación y el compromiso, para mejorar los índices de aprobación en los cursos.

### **Objetivos Específicos:**

- Explorar las necesidades y expectativas de los participantes.
- Comprender la experiencia de aprendizaje de los participantes.
- Identificar las barreras que afectan la motivación y el compromiso de los participantes para finalizar y certificarse en un curso
- Recopilar comentarios y sugerencias sobre los servicios ofrecidos por Fundación Telefónica Movistar para la capacitación y formación de la oferta formativa del proyecto Conecta Empleo

**Tipo de Instrumento:** Focus Group a jóvenes, mujeres y adultos en general, que sean usuarios.

**Participantes:** Jóvenes, mujeres y adultos que sean usuarios de los cursos ofrecidos por Fundación Telefónica Movistar.

**Duración Total:** 20 – 60 minutos.

**Moderador:** Un facilitador con experiencia en investigación cualitativa y conocimiento del tema.

**Número de Focus Group Sugerido:** Se espera realizar dos sesiones, una con personas que actualmente sean usuarios de los cursos del Proyecto Conecta Empleo y otra con usuarios de alguna entidad a la cual Fundación Telefónica le esté brindando capacitación.

**Participantes:** Selección de 6 a 8 participantes representativos del público objetivo, que puedan aportar una variedad de perspectivas y experiencias.

**Nota:** Se espera realizar las sesiones usando la plataforma Microsoft Teams desde la cual se grabará la sesión, las preguntas deben ser abiertas y fomentar la discusión entre los participantes. El moderador debe asegurarse de mantener un ambiente de respeto y permitir que todos los participantes tengan la oportunidad de compartir sus opiniones. Los resultados de este Focus Group pueden ser fundamentales para desarrollar una estrategia de dinamización efectiva y centrada en las necesidades del público objetivo.

### **Guía de Preguntas:**

#### **Introducción (10 minutos):**

- Bienvenida a los participantes.
- Explicación del propósito del Focus Group y las reglas básicas de participación.

#### **Motivación inicial y expectativas (10 minutos):**

- ¿Cuéntenos un poco sobre la experiencia previa en cursos similares o en el área temática que eligieron y qué los motivó a inscribirse en el curso?
- ¿Qué expectativas tenían al iniciar el curso? ¿Hubo algún factor específico que los impulsó a participar en él?
- ¿Qué desafíos o metas personales/profesionales esperaban abordar o alcanzar mediante su participación en el curso que eligieron?
- ¿Han notado alguna discrepancia entre sus expectativas iniciales y la realidad del curso mientras avanzaban en él?

#### **Experiencia de aprendizaje (10 minutos):**

- ¿Qué aspectos del curso consideran más útiles o relevantes para su aprendizaje hasta ahora?
- ¿Han encontrado algún aspecto del curso, como la estructura del contenido o la presentación de los materiales, que les haya dificultado el aprendizaje?
- ¿Cómo describirían su interacción con la plataforma? ¿Ha contribuido esta interacción a su experiencia de aprendizaje de alguna manera?

#### **Dificultades y barreras (10 minutos):**



- ¿Han enfrentado algún problema técnico o dificultad de acceso a la plataforma que haya afectado su participación en el curso?
- ¿Qué obstáculos personales o profesionales han encontrado durante el curso que hayan dificultado su progreso o compromiso?
- ¿Hay algún aspecto del contenido del curso que les parezca desafiante o difícil de comprender?

**Apoyo y compromiso (10 minutos):**

- ¿Han sentido el suficiente apoyo o soporte para superar los desafíos que han enfrentado?
- ¿Qué recursos adicionales o herramientas les han resultado más útiles para mantenerse comprometido y motivado a lo largo del curso?
- ¿Cuál ha sido el aspecto primordial que los ha llevado a permanecer / finalizar / no finalizar el curso?
- A parte del desarrollo del curso seleccionado ¿hizo uso de alguna de las herramientas (orientador profesional y el mapa de habilidades)? ¿Si la respuesta es sí cuéntenos su experiencia?

**Aportes y Conclusiones (10 minutos):**

- Preguntas finales y oportunidad para comentarios adicionales.
- Agradecimiento y despedida a los participantes.

## Anexo C

Se realizaron tres análisis fundamentales para evaluar el contexto de la Fundación Telefónica Movistar, donde se incluyeron el análisis PESTEL, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, análisis del Modelo de Negocio Canvas, el análisis DOFA y análisis Financiero, los cuales son esenciales para fundamentar las propuestas realizadas.

### **Análisis de PESTEL**

A continuación, se mencionan cada uno de los factores analizados usando información secundaria la cual estuviera relacionada a la Fundación y su entorno.

**Factores políticos:** La incertidumbre política del actual gobierno puede afectar la confianza de los inversores y generar volatilidad en los mercados financieros y en la economía en general.

**Factores económicos:** Según el Banco Mundial Colombia es uno de los países más desiguales del mundo y el segundo más desigual en Latinoamérica, debido a los ingresos económicos y el acceso a oportunidades.

El PIB para el 2023 en Colombia fue del 0.6% y para el 2022 del 7.3%, según el departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Lo anterior podría tener efectos en el empleo, los ingresos y la inversión.

La tasa de desempleo en Colombia impacta en lo que los hogares destinan para educación.

**Factores sociales:** A enero del 2024 se ha presentado un aumento en la presencia de las Autodefensas Gaitanistas de Colombia, la guerrilla del ELN y las disidencias de las FARC, además de las estructuras de crimen organizado presentes en varias regiones, lo que genera un mayor impacto en comunidades de zonas más apartadas además de tener un impacto negativo sobre el desarrollo del país en general.

El sistema educativo en Colombia presenta desafíos importantes en relación con el acceso a la educación, la calidad de la enseñanza y la capacidad de adaptarse a tecnologías emergentes y a la demanda laboral actual.

**Factores tecnológicos:** De acuerdo con la encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Hogares (ENTIC Hogares) del DANE con conexión a internet fue de 61,6% a nivel nacional, presentándose en las cabeceras una proporción más alta con el 70,2%, mientras que en los centros poblados y rural disperso la proporción fue de 32,5%.

De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTiC), para 2025, se calcula que Colombia tendrá una brecha de talento digital de entre 68.000 y 112.000 desarrolladores de software.

**Factores ambientales:** Los efectos del cambio climático pueden afectar la infraestructura tecnológica debido a desastres naturales u otros eventos extremos. Teniendo en cuenta lo anterior Colombia debería empezar a prepararse incorporando medidas de adaptación y mitigación.

La creciente conciencia sobre los problemas ambientales puede influir en las actitudes y comportamientos de las personas hacia la educación en línea y las organizaciones que la ofrecen. Promover la conciencia medioambiental a través de la formación virtual puede ser una oportunidad para la fundación.

**Factores legales:** Mantener el cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

En conclusión, el entorno externo presenta desafíos y oportunidades para la Fundación Telefónica Movistar. Mientras que la desigualdad económica, la brecha digital y la inseguridad en algunas regiones dificultan el acceso a la educación, el crecimiento

de la conciencia ambiental y la necesidad de talento digital abren nuevas posibilidades de impacto. Para garantizar su sostenibilidad y efectividad, la Fundación debe fortalecer su estrategia de educación digital, adaptarse a las condiciones del mercado laboral y potenciar su papel en la reducción de la brecha educativa y tecnológica en Colombia.

**Figura 3**  
**Análisis PESTEL**



*Nota:* Esta imagen muestra el análisis PESTEL presentado a Fundación Telefónica Movistar Colombia, la cual fue elaborada por los autores, 2024.

**Cinco fuerzas de Porter**

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter revela que la Fundación Telefónica Movistar enfrenta una moderada rivalidad competitiva en el sector de educación digital, con una creciente oferta de programas gratuitos que representan una alta amenaza de

sustitución. Sin embargo, su reconocimiento y alcance en segmentos específicos le otorgan una ventaja competitiva. La barrera de entrada para nuevos competidores es elevada, lo que protege su posicionamiento, mientras que el poder de negociación de proveedores es bajo, permitiendo optimizar alianzas estratégicas. Por su parte, los compradores mantienen altos estándares de selección, favoreciendo la reputación de la Fundación, aunque exigiendo estrategias diferenciadoras. Para consolidar su impacto, la Fundación debe fortalecer su propuesta de valor, destacando su aporte social y la calidad de sus programas educativos, a continuación, se da un breve análisis de cada una de las cinco fuerzas analizadas.

***Rivalidad entre los competidores existentes:*** No hay alto poder negociación de los clientes. Existe una oportunidad para que conozca más a fondo los perfiles y objetivos de sus aspirantes.

***Poder de negociación de los proveedores:*** Los proveedores son muy específicos y puntuales, puede darse una oportunidad si deciden en algún momento una ampliación de su oferta o portafolio y en dado caso deben evaluar los proveedores estratégicos.

***Poder de negociación de compradores:*** Manejan estándares y barreras altas para dar paso a nuevos competidores, lo cual se puede considerar como una oportunidad debido a que ha logrado tener reconocimiento y llegar a públicos donde no han llegado otras instituciones.

***Amenaza de nuevos entrantes:*** Enfrenta una alta amenaza de sus servicios dado que varias instituciones ofrecen educación digital gratuita. Se debe trabajar en resaltar su aporte social.

***Amenaza de productos sustitutos:*** La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la aparición constante de nuevas tecnologías y enfoques de aprendizaje que compiten con los cursos de "Cursos Conecta Empleo".

Figura 4

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Nota: Esta imagen muestra el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter presentado a Fundación Telefónica Movistar Colombia, la cual fue elaborada por los autores, 2024.

Análisis del modelo de negocio

En el caso de Fundación Telefónica Colombia, el análisis de su modelo de negocio Canvas permite comprender cómo la organización desarrolla y financia sus programas de educación digital para reducir la brecha educativa en comunidades vulnerables. Entre los aspectos más relevantes identificados se encuentran:

**Propuesta de Valor:** La Fundación ofrece educación digital de calidad a través de tecnología innovadora, asegurando igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento.

**Segmentos de Clientes:** Se enfoca en niños, adolescentes, docentes y familias, garantizando un ecosistema de aprendizaje integral.

**Canales de Distribución:** Se apoya en plataformas digitales, alianzas estratégicas con instituciones educativas y redes sociales para maximizar su impacto.

**Fuentes de Ingreso:** Su modelo financiero depende de donaciones, patrocinios y alianzas estratégicas, lo que plantea el reto de diversificar fuentes de financiación para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

El análisis del modelo Canvas es crucial porque permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de optimización dentro de la estrategia de la organización, lo cual se puede ver en la Figura 5. En este caso, se sugieren mejoras como la diversificación de ingresos, la optimización del soporte educativo a través de inteligencia artificial y tutorías personalizadas, así como la ampliación de los segmentos beneficiarios para incluir jóvenes y adultos en situación de vulnerabilidad. Para entidades sin ánimo de lucro como Fundación Telefónica, este análisis asegura la sostenibilidad y eficiencia de sus iniciativas, garantizando su capacidad de seguir generando valor en el tiempo.

**Figura 5**

**Análisis del Modelo de Negocio**



*Nota:* Esta imagen muestra el Business Model Canvas (BMC) presentada a Fundación Telefónica Movistar Colombia, la cual fue elaborada por los autores, 2024.

### **Análisis DOFA**

El análisis DOFA de la Fundación Telefónica Movistar destaca su sólida trayectoria en educación digital, su red de colaboradores y una gestión financiera buena como sus principales fortalezas. Las oportunidades incluyen la creciente demanda de habilidades digitales, la expansión de alianzas estratégicas y la modernización tecnológica. Sin embargo, enfrenta debilidades como la necesidad de diversificar sus fuentes de financiamiento para garantizar mayor estabilidad. Entre las amenazas, se encuentran la competencia en educación digital, los rápidos cambios tecnológicos y riesgos regulatorios. Este análisis permite definir estrategias para fortalecer su sostenibilidad y ampliar su impacto en un entorno dinámico, a continuación, se muestran algunos aspectos a destacar en cada uno de los componentes que se analizaron con este método.

#### ***Fortalezas***

- Tiene una sólida posición en el mercado y cuenta con una extensa red de colaboradores. Buena gestión financiera.

#### ***Oportunidades***

- La fundación debería fortalecer sus alianzas estratégicas, explorar mercados no atendidos.
- Incrementar su visibilidad mediante los casos de éxito logrados.

#### ***Debilidades***

- La fundación debe buscar nuevas formas de financiamiento con el fin de tener más músculo financiero que lo apalanque en dado caso de una crisis.

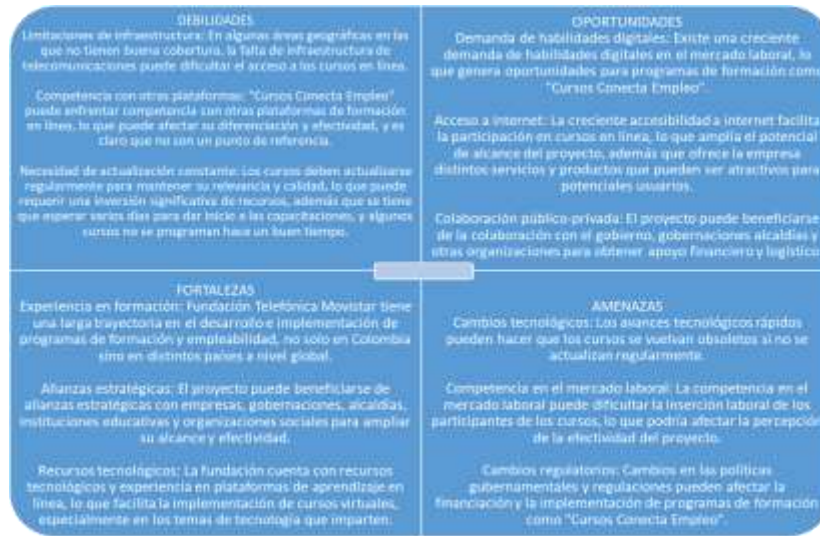
#### ***Amenazas***

- Desafío de la competencia creciente en el sector y los riesgos relacionados con la ciberseguridad.



**Figura 6**

**Análisis DOFA**



*Nota:* Esta imagen muestra el análisis DOFA presentado a Fundación Telefónica Movistar Colombia, la cual fue elaborada por los autores, 2024.

**Análisis financiero**

Durante el análisis de la información que se encuentra en los estados financieros de la fundación se percibió que el margen operativo del 2023 fue del -2.37%, aunque en el 2022 fue de -8.61%, por lo que nos muestra que, si bien la Fundación sigue presentando pérdidas operativas, la reducción del margen negativo en 2023 muestra una mejora respecto al año anterior. La gestión de costos ha permitido reducir el impacto de la disminución en ingresos.

En cuanto a las variaciones de los ingresos y costos que fueron de -3.38% y -13.05% respectivamente, lo que ingresos por donaciones se redujeron ligeramente en 2023, lo cual podría generar desafíos financieros en el futuro. Sin embargo, la reducción en costos de proyectos permitió compensar en parte esta caída. Cabe recalcar que durante las consultas realizadas a la fuente indicaron que esto es normal en una fundación ya que al no ser una empresa con ánimo de lucro sus ingresos totales se disponen para

cubrir los costos y gastos de sus programas, lo cual se refleja al ver que la estructura financiera se ha mantenido estable, indicando que los pasivos siguen representando una parte significativa del financiamiento de la Fundación. Esto implica que la dependencia de financiamiento externo sigue siendo relevante.

**Tabla 17**

**Análisis situación financiera 31 de diciembre de 2023 y 2022**

Concepto	2023 (COP miles)	2022 (COP miles)	Variación (%)	Conclusión
Ingresos por donaciones	\$ 6.407.004	\$ 6.631.274	-3,38%	Leve caída en donaciones, posible menor captación de fondos.
Costo de proyectos sociales	-\$ 4.856.522	-\$ 5.585.231	-13,05%	Reducción de costos, lo que puede indicar optimización de recursos.
Gastos administrativos	-\$ 1.702.305	-\$ 1.617.399	5,25%	Aumento en gastos administrativos, posible incremento en costos operativos.
Resultado operativo	-\$ 151.823	-\$ 571.356	-73,43%	Menor pérdida operativa, reflejando mejor gestión de costos.
Ingresos financieros	\$ 92.694	\$ 83.635	10,83%	Incremento en ingresos financieros, mejor rendimiento de inversiones.
Resultado neto del año	-\$ 59.129	-\$ 487.721	-87,88%	Deficit reducido, indicando una tendencia positiva hacia el equilibrio.
Efectivo y equivalentes	\$ 1.479.712	\$ 1.636.312	-9,57%	Disminución en liquidez, aunque aún se mantiene estable.
Cuentas por pagar	\$ 579.032	\$ 718.326	-19,39%	Menor deuda con proveedores, indicando mejor gestión de pagos.
Obligaciones laborales	\$ 99.353	\$ 91.527	8,55%	Aumento en obligaciones laborales, posible incremento en prestaciones.
Provisiones	\$ 182.698	\$ 147.386	23,96%	Mayor nivel de provisiones, reflejando anticipación de compromisos.

*Nota:* Esta tabla muestra la comparación de los dos últimos periodos presentados por Fundación Telefónica Colombia, de algunas de las variables presentadas en los Estados Financieros, 2023 y 2022 con informe de revisor fiscal.

Después de realizar el análisis financiero, la cual también es una herramienta clave para evaluar la estabilidad y sostenibilidad de cualquier organización, incluidas las entidades sin ánimo de lucro. A través de indicadores básicos, como liquidez, rentabilidad y estructura financiera, permitiendo que se identificaran y/o confirmaran fortalezas y

áreas de mejora en la gestión de los recursos, en el caso de la Fundación Telefónica Colombia, después de realizar un análisis basado en sus estados financieros de 2023 y 2022, con el objetivo de comprender su situación económica y operativa. Los resultados destacan lo siguiente:

- **Liquidez estable:** La razón corriente de 1.71 indica que la Fundación cuenta con activos suficientes para cubrir sus pasivos de corto plazo, asegurando su operatividad en el futuro cercano.
- **Rentabilidad en recuperación:** Aunque la organización sigue presentando pérdidas operativas, la reducción del margen negativo en 2023 sugiere una mejor administración de costos en comparación con el año anterior.
- **Dependencia de donaciones:** Los ingresos disminuyeron un 3.38%, lo que resalta la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento para garantizar la continuidad de sus proyectos sociales.
- **Crecimiento de gastos administrativos:** Se identificó un incremento del 5.25% en estos costos, lo que indica la importancia de optimizar los recursos destinados a la gestión operativa.

## **Anexo D**

En este anexo se presentan los principales hallazgos de los Focus Groups realizados, los cuales permitieron identificar barreras, motivaciones y expectativas de los participantes frente a los cursos de autoformación de la Fundación Telefónica Movistar. Los resultados se organizan en función de las estrategias de comunicación y dinamización, proporcionando información clave para el diseño de soluciones que mejoren la inscripción y finalización de los cursos.

Estos fueron fundamentales para el diseño de las estrategias propuestas y para la formulación de recomendaciones orientadas a mejorar la inscripción, retención y éxito en los cursos de autoformación.

### **Resultados de los Focus Groups de comunicación**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de tres Focus Groups realizados como parte de la consultoría. Los Focus Groups se centraron en distintos perfiles de participantes, permitiendo obtener información valiosa sobre sus preferencias en términos de comunicación, accesibilidad y motivaciones para participar en los cursos. Estos resultados son esenciales para diseñar la propuesta de comunicación ajustada a las necesidades y características del público objetivo.

***Focus Group comunicación 1*** (Adultas menores de 40 años, empleadas e independientes)

- Aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la fundación a través de campañas publicitarias más intensivas.
- Utilizar canales de comunicación seguros y preferidos, como el correo electrónico y las redes sociales.

- Asegurarse de que las plataformas de formación en línea sean fáciles de usar, accesibles, y permitan a los usuarios aprender a su propio ritmo con opciones de grabación y flexibilidad en los tiempos.

- Tener en cuenta las motivaciones de los usuarios, como la necesidad de flexibilidad y conciliación de roles, al diseñar y ofrecer los cursos.

**Focus Group comunicación 2** (Jóvenes menores de 18 años, estudiantes en últimos grados de colegio)

- El desconocimiento general de la Fundación Telefónica Movistar representa una oportunidad para crear una campaña de concientización potente que destaque la accesibilidad y la calidad de los cursos gratuitos ofrecidos.

- Los participantes valoran la facilidad de uso y la navegación intuitiva en las plataformas. Asegurarse de que las plataformas de la Fundación sean amigables para los usuarios jóvenes es crucial.

- Los recursos económicos y tecnológicos limitados son una barrera importante. Aunque los cursos sean gratuitos, se necesita considerar cómo facilitar el acceso tecnológico.

- Las redes sociales y los mensajes directos en teléfonos móviles son los canales preferidos por los jóvenes. Las plataformas populares como Instagram y YouTube son esenciales para alcanzar a este público.

- La interacción en las plataformas es valorada; experiencias de aprendizaje que permitan la interacción activa pueden mejorar la participación y el compromiso.

**Focus Group comunicación 3** (Adultos menores de 40 años, empleadas e independientes)

- Aumentar la visibilidad de la Fundación, generando concientización a través de campañas publicitarias dirigidas a mujeres a través de redes sociales, comunidades locales y asociaciones conocidas.
- El acceso a la tecnología es considerado como un limitante.
- Utilizar canales de comunicación preferidos como redes sociales, plataformas confiables y recomendaciones de voz a voz.
- Generar confianza en la comunicación y garantizar la transparencia y seguridad donde la información sea clara y segura, proporcionando enlaces y contactos verificables.

### **Resultados de los focus Groups de dinamización**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de dos Focus Groups realizados como parte de la consultoría. Estos grupos de discusión, centrados en adultos de entre 20 y 40 años, proporcionaron información valiosa sobre las preferencias y necesidades de los participantes en términos de flexibilidad, interacción y recursos adicionales. Estos resultados son fundamentales para diseñar una estrategia de dinamización que fomente la motivación y el compromiso, mejorando así los índices de aprobación en los cursos.

#### ***Focus Group dinamización 1*** (Adultos entre los 20 y 40 años)

- Flexibilidad en los cursos virtuales: Los participantes consideran crucial la flexibilidad en los cursos virtuales, permitiéndoles gestionar su tiempo de manera autónoma.
- Interacción frecuente con tutores: La interacción frecuente con tutores y la disponibilidad de soporte inmediato son esenciales para el éxito de los cursos.

- **Cursos interesantes y estructurados:** Los participantes necesitan que los cursos sean interesantes, relevantes y bien estructurados para mantener su interés y facilitar el aprendizaje continuo.
- **Acceso a herramientas y recursos adicionales:** Valoran el acceso a herramientas y recursos adicionales que les ayuden a organizarse mejor y tomar decisiones informadas sobre su formación.
- **Motivación personal:** La motivación personal, como el deseo de mejorar profesionalmente o ser un buen ejemplo para sus hijos, es clave para mantener el compromiso con los cursos. Las responsabilidades familiares y la falta de recursos económicos son barreras significativas.

***Focus Group dinamización 2*** (Adultos entre los 20 y 40 años)

- **Barreras de motivación y compromiso:** Las principales barreras que afectan la motivación y el compromiso incluyen la falta de flexibilidad en las fechas de inicio y horarios de tutorías, problemas técnicos o personales, y dificultades en el proceso de inscripción.
- **Experiencia de aprendizaje positiva:** La experiencia de aprendizaje de los participantes es más positiva cuando tienen acceso a tutorías personalizadas, plataformas interactivas y didácticas, y contenido previo disponible. La falta de acompañamiento y apoyo constante puede llevar al abandono de los cursos.
- **Acceso a cursos certificables:** Los participantes esperan adquirir nuevos conocimientos, complementar su formación actual y tener acceso a cursos certificables que les permitan gestionar su tiempo de manera eficiente y ahorrar recursos.