



Planteamiento de la viabilidad financiera de un programa de acercamiento a parques urbanos para ciudadanos de Bogotá

**José David Barrios Padrón
Martha Lucía Jimeno Jaime**

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas – MBA
Bogotá, Colombia
2022

Planteamiento de la viabilidad financiera de un programa de acercamiento a parques urbanos para ciudadanos de Bogotá

**José David Barrios Padrón
Martha Lucía Jimeno Jaime**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director:
Diego Armando Matituy Torres

Modalidad:
Consultoría Académica

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas – MBA
Bogotá, Colombia
2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. día - mes - año

A mis padres, Manuel y Edit, por su
dedicación, cuidado y generosidad.

Martha Lucía Jimeno Jaime.

A mi esposa, Yohangri Azucena, por su
paciencia y apoyo para alcanzar este logro.

José David Barrios Padrón.

Agradecimientos

A Mauricio Sabogal Salamanca, Docente de Seminario de Investigación de la Universidad EAN, por su orientación y acompañamiento permanente en el proceso de consultoría profesional en donde se desarrolló un programa autosostenible que permite el acceso de los habitantes de Bogotá a parques urbanos y rurales.

A Montserrat Plascencia, de Presidio Graduate School, por su permanente disposición para guiarnos durante el proceso de consultoría y apoyarnos con recomendaciones para el perfeccionamiento de las propuestas realizadas.

A Juan Sebastián Viviezcas, director de desarrollo de la Fundación Somos CaPAZes; Camilo Rocha, responsable del área de acción humanitaria de Plan International y Javier Ortiz Bahamon, de Tropical Forest Alliance, por compartir su conocimiento y experiencia para enriquecer el presente trabajo de investigación.

A Diego Armando Matituy Torres, director del programa de Contaduría Pública de la Universidad EAN, por su dirección en el desarrollo del presente trabajo de grado.

Resumen

El presente trabajo académico es el resultado de un proyecto de consultoría denominado “Desarrollo de un Programa Comunitario de Parques Urbanos y Rurales para la Ciudad de Bogotá”, el cual fue realizado para la compañía Teapot L.A. por los estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas que cursaron Consultoría Profesional entre julio y diciembre de 2021. En el marco del proyecto de consultoría, los autores de este trabajo de grado se enfocaron específicamente en el planteamiento de la viabilidad financiera de un programa de acercamiento a parques urbanos para ciudadanos de Bogotá, para lo cual se realizó un proceso de investigación exploratorio mixto, en donde se combinó el enfoque cuantitativo y el cualitativo. El diseño metodológico se dividió en tres etapas: marco metodológico, recolección de datos, análisis y uso de los datos.

El documento se ha estructurado de la siguiente manera: el capítulo 1 contiene la introducción, en el capítulo 2 se encuentra registrado el objetivo general del proyecto acompañado de los objetivos específicos, la justificación se encuentra en el capítulo 3, el marco institucional se presenta en el capítulo 4, el capítulo 5 está dedicado al marco contextual y conceptual, el capítulo 6 contiene el diseño metodológico, en el capítulo 7 se presenta el diagnóstico, en el capítulo 8 se condensan los resultados, el capítulo 9 incluye las conclusiones del estudio y las recomendaciones, finalmente, en el capítulo 10 se encuentran las referencias.

Finalmente, se concluye que es oportuno y viable financieramente el desarrollo de un programa que motive a los habitantes de la ciudad de Bogotá a visitar los parques urbanos ubicados cerca de su vecindario, por los múltiples beneficios obtenidos así como por la contribución positiva al logro de los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible: ciudades y comunidades sostenibles, igualdad de género, reducción de las desigualdades, educación de calidad, vida de ecosistemas terrestres, salud y bienestar, acción por el clima, alianzas para lograr los objetivos.

Palabras clave: parque, urbano, viabilidad, modelo de negocio, modelo financiero.

Abstract

This academic work is the result of a consulting project called "Development of a Community Program of Urban and Rural Parks for the City of Bogotá", which was carried out for the company Teapot L.A. by the students of the Master of Business Administration who studied the Professional Consulting career between July and December 2021. Within the framework of the consulting project, the authors of this master's degree focused specifically on determine the financial viability of a program to meet urban parks for citizens of Bogotá, for which a mixed exploratory research process was carried out, where the quantitative and qualitative approaches were combined. The methodological design was divided into three stages, namely: methodological framework, data collection, analysis, and data use.

The document has been structured as follows: chapter 1 contains the introduction, chapter 2 contains the general objective of the project accompanied by the specific objectives, the justification is found in chapter 3, the institutional framework is presented in chapter 4 , chapter 5 is dedicated to the contextual and conceptual framework, chapter 6 contains the methodological design, chapter 7 presents the diagnosis, chapter 8 condenses the results, chapter 9 includes the conclusions of the study and the recommendations, finally, the chapter 10 contains the references.

Finally, it is concluded that the development of a program that motivates the inhabitants of the city of Bogotá to visit the urban parks located near their neighborhood is timely and economically viable, both for the multiple benefits obtained and for the positive contribution to the achievement of the following Sustainable Development Goals: sustainable cities and communities, gender equality, reduction of inequalities, quality education, life of terrestrial ecosystems, health and well-being, climate action, alliances to achieve the goals.

Keywords: park, urban, feasibility, business model, financial model.

Contenido

	Pág.
RESUMEN.....	VI
LISTA DE FIGURAS.....	XI
LISTA DE TABLAS.....	XII
1. INTRODUCCIÓN.....	13
2. OBJETIVOS.....	15
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
4. MARCO INSTITUCIONAL.....	18
5. MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL.....	21
5.1. PARQUES URBANOS.....	21
5.1.1. Definición.....	21
5.1.2. Clasificación.....	21
5.2. MODELO DE NEGOCIO.....	24
5.2.1. Modelo de negocios Canvas.....	25
5.2.2. Lean Canvas.....	27
5.2.3. Canvas Sostenible.....	30
5.3. ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO.....	32
5.3.1. Definición.....	32
5.3.2. Fuentes de financiamiento.....	33
5.3.3. Beneficios tributarios.....	36
5.4. CONCEPTOS BÁSICOS DE FINANZAS.....	37
5.4.1. Estado de situación financiera.....	38
5.4.2. Estado de resultados integrales.....	38
5.4.3. Estado de flujo de efectivo.....	38
5.4.4. Indicadores financieros.....	38
5.5. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	41
6. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA.....	44
6.1. MARCO METODOLÓGICO.....	44
6.1.1. Segmento de estudio.....	44

6.1.2.	<i>Cobertura geográfica de la investigación</i>	45
6.1.3.	<i>Metodología aplicada</i>	23
6.2.	RECOLECCIÓN DE DATOS	45
6.2.1.	<i>Recolección de datos por medio de encuestas</i>	48
6.2.2.	<i>Recolección de datos por medio de entrevistas</i>	56
6.2.3.	<i>Análisis y uso de los datos</i>	57
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	68
7.1.	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	69
7.1.1.	<i>Investigación de fuentes secundarias.....</i>	70
7.1.2.	<i>Aplicación de encuestas.....</i>	71
7.1.3.	<i>Entrevistas realizadas a entidades sin ánimo de lucro.....</i>	72
7.2.	ANÁLISIS DE DATOS	58
7.2.1.	<i>Situación actual</i>	58
7.2.2.	<i>Fortalezas</i>	59
8.	RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN.....	62
8.1.	MODELO DE NEGOCIOS.....	62
8.1.1.	<i>Propuesta de valor</i>	62
8.1.2.	<i>Segmentos de clientes</i>	62
8.1.3.	<i>Relación con los clientes.....</i>	62
8.1.4.	<i>Canales de difusión.....</i>	62
8.1.5.	<i>Actividades clave</i>	63
8.1.6.	<i>Fuentes de ingresos.....</i>	63
8.1.7.	<i>Estructura de costos.....</i>	63
8.1.8.	<i>Recursos clave</i>	65
8.1.9.	<i>Socios clave.....</i>	65
8.1.10.	<i>Productos y servicios</i>	66
8.1.11.	<i>Beneficios sociales</i>	66
8.1.12.	<i>Beneficios ambientales.....</i>	67
8.1.13.	<i>Costos sociales</i>	67
8.1.14.	<i>Costos ambientales.....</i>	67
8.2.	MODELO FINANCIERO.....	67
8.2.1.	<i>Estado de situación financiera año 0.....</i>	67
8.2.2.	<i>Estados de situación financiera</i>	68
8.2.3.	<i>Estados de resultados integrales</i>	69
8.2.4.	<i>Estados de flujos de efectivo</i>	70
8.2.5.	<i>Indicadores</i>	71
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
9.1.	CONCLUSIONES	73

Planteamiento de la viabilidad financiera de un programa de acercamiento a parques urbanos para ciudadanos de Bogotá	X
---	---

9.2. RECOMENDACIONES	75
10. REFERENCIAS	77
A. FORMATO PARA ENCUESTA - PARQUES URBANOS.....	85
B. DATOS RECOLECTADOS EN LAS ENCUESTAS DE PARQUES URBANOS	86
C. FORMATO PARA ENTREVISTAS – EQUIPO FINANCIERO.....	87
D. MODELO FINANCIERO – PARQUES URBANOS.....	88

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Porcentaje de parques urbanos en la ciudad de Bogotá.....	24
Figura 2. Modelo de negocios Canvas.....	25
Figura 3. Lean Canvas.	28
Figura 4. Métricas piratas.	29
Figura 5. Canvas Sostenible.....	31
Figura 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible.	42
Figura 7. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los que apunta el programa de acercamiento a parques urbanos en la ciudad de Bogotá.....	43
Figura 8. Perfil general de los encuestados.....	50
Figura 9. Rango de edades de los encuestados por género.....	51
Figura 10. Nivel educativo de los encuestados.....	51
Figura 11. Grado de conocimiento de parques cercanos.	52
Figura 12. Beneficios percibidos al utilizar los parques urbanos.	53
Figura 13. Top 7 de los servicios que se espera tener en un parque urbano.....	53
Figura 14. Actividades que se realizan con mayor frecuencia en los parques urbanos.	54
Figura 15. Cantidad promedio de dinero que gastan los encuestados en un parque urbano	55
Figura 16. Rango de precios que los encuestados pagarían por actividad.....	55
Figura 17. Insight encuesta relacionada con parques urbanos.....	60
Figura 18. Perfil de los usuarios del programa de acercamiento a parques urbanos.	61

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Cuantificación de los parques urbanos en Bogotá.	23
Tabla 2. Segmento de estudio.	45
Tabla 3. Gestión de parques urbanos en 4 ciudades capitales de Latinoamérica.....	48
Tabla 4. Ficha técnica de la entrevista.	56
Tabla 5. Principales <i>insights</i> obtenidos durante las entrevistas a ESAL.	57
Tabla 6. Estado de situación financiera año 0.....	68
Tabla 7. Estados de situación financiera.....	69
Tabla 8. Estados de resultados integrales.....	70
Tabla 9. Estados de flujos de efectivo.....	71
Tabla 10. Flujo de caja anual del proyecto	72

1. Introducción

Las zonas verdes urbanas son áreas que propician una mejor calidad de vida en las ciudades, favoreciendo el bienestar de las personas. Hartig (2014) sugirió cuatro vías a través de las cuales la naturaleza que habita en los espacios verdes puede contribuir a la salud humana, estas vías son: mejora de la calidad del aire, mejora de la actividad física, reducción del estrés y mayor cohesión social. De acuerdo con DANE (s.f., p. 1), las áreas verdes urbanas son “espacios abiertos (públicos o privados) cubiertos por vegetación que se encuentran dentro de los límites de una ciudad y que pueden tener diferentes usos directos (recreación activa o pasiva) o indirectos (una influencia positiva en el medio ambiente urbano)”.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) cita a la agencia del gobierno británico, Natural England (2010), al recomendar que los habitantes de las ciudades puedan tener a su disposición un espacio verde de al menos 2 hectáreas a 300 metros de su casa (WHO, 2016). En Colombia, la Constitución Política, determina en el Artículo 82, “Es deber del Estado velar por la protección de la integridad del Espacio Público y por su destinación al uso común, el cual prevalece sobre el interés particular” (Julio de 1991, p. 2).

El indicador “Superficie de área verde por habitante” para la ciudad de Bogotá, el cual se encuentra registrado en el Informe Nacional de Calidad Ambiental Urbana del Ministerio de Ambiente (2015) arrojó un resultado de 3,9 m² / habitante; el resultado obtenido se califica en un rango “Bajo”, de acuerdo con lo establecido en el documento Índice de Calidad Ambiental Urbana preparado por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2013) con el apoyo de Asocars.

Lo anterior evidencia la necesidad de implementar acciones que fomenten el desarrollo humano sostenible en el distrito capital, cumpliendo las recomendaciones de la OMS y lo establecido en la constitución política de Colombia, específicamente en lo que se refiere al acceso de los habitantes a zonas verdes urbanas, el cual se encuentra en un nivel deficiente producto de la historia de urbanización precaria y explosiva de la ciudad,

así como de las migraciones hacia la capital provenientes de diversos sitios del país, que se están presentando desde la segunda mitad del siglo XX.

El pasado 10 de septiembre de 2021, la Secretaría de Planeación y el Secretario de Gobierno de la Alcaldía Mayor de Bogotá, radicarón formalmente ante el Concejo de Bogotá los documentos y cartografía que conforman la propuesta del Plan de Ordenamiento Territorial POT “Bogotá reverdece 2022-2035” (2021), el cual registra en uno de los objetivos de largo plazo: “El Distrito Capital busca proteger, consolidar, conectar y apropiar socialmente, todos los elementos de importancia paisajística y ambiental, para mejorar la calidad vida de sus habitantes, actuales y futuros, y la calidad de los ecosistemas urbanos y rurales distritales y regionales” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2021, p. 4). Esta iniciativa promueve el acceso a los habitantes de la ciudad de Bogotá a servicios de carácter ambiental y recreacional en los parques urbanos, lo cual contribuye a la obtención de numerosos beneficios, mejorando la calidad de vida de las personas.

Existen antecedentes en Norte América, en donde se han implementado iniciativas sin ánimo de lucro, como las desarrolladas por Teapot L.A., cuya finalidad es promover el acercamiento a los parques y propiciar espacios de esparcimiento a los habitantes de la ciudad de Los Ángeles. Al desarrollar un programa de acercamiento a parques urbanos como los propuestos por Teapot L.A., se deben considerar diferentes elementos, uno de ellos es el financiero. El presente trabajo de grado busca plantear la viabilidad financiera de un programa de acercamiento a parques urbanos para los habitantes de la ciudad de Bogotá. Para tal fin, se construirá el marco teórico relacionado con el tema que permita desarrollar un adecuado análisis financiero para la implementación del programa. Finalmente, se formularán una serie de recomendaciones enfocadas en las mejores prácticas de implementación.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Plantear la viabilidad financiera de un programa de acercamiento a parques urbanos para ciudadanos de Bogotá.

2.2. Objetivos específicos

- Construir un marco teórico relacionado con modelos de negocios y análisis financieros para el programa de acercamiento a parques urbanos.
- Definir el modelo de negocio que mejor se aplique al programa de acercamiento a parques.
- Diseñar el modelo financiero necesario para la implementación del programa, incluyendo perspectivas de ingresos, costos y mecanismos de financiación.
- Proponer recomendaciones sobre mejores prácticas para la implementación del programa.

3. Justificación

Se han listado diferentes beneficios que los servicios ambientales y recreacionales traen a los habitantes urbanos, lo que hace que dichos servicios sean de una importancia estratégica para la calidad de vida de las personas. Entre estos beneficios, pueden listarse la reducción de estrés de sus usuarios, la provisión de sensación de paz y tranquilidad, así como el aporte a la salud física y mental (Chiesura, 2004). Adicional a estos beneficios, el acceso a parques puede incrementar la integración social y la interacción entre vecinos (Coley et. a.,1997, citados por Chiesura, 2004).

Así mismo, el generar accesos a espacios verdes públicos y urbanos impacta de forma directa la implementación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por la Organización de las Naciones Unidas en el año 2012. Siendo más específicos, conectar a los habitantes de Bogotá con los parques públicos les ayuda a tener una vida saludable, mejorando el bienestar, reduciendo las desigualdades, potenciando de esta manera el desarrollo de las comunidades y de una ciudad sostenible.

Sin embargo, y a pesar de que el acceso a dichos parques está disponible para los habitantes, no está al alcance de todos los ciudadanos. Un estudio realizado por la Secretaría Distrital de Planeación de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2017), indica que la tendencia de consumo de los bogotanos en el área recreación, considerando que esta agrupa diferentes actividades adicionales al esparcimiento en espacios públicos, es menor al 5 % de la capacidad de pago. Luego, los resultados de la tercera fase de la Encuesta Virtual #miVozmiCiudad, realizada por Bogotá Cómo Vamos (2021), reflejan tres factores importantes que pueden afectar el uso de los parques urbanos por parte de los habitantes de la ciudad: (1) el 45 % de los encuestados consideró que los ingresos del hogar no alcanzan para cubrir los gastos mínimos, (2) 63 % de los encuestados aún continua sin empleo, y (3) el 44 % de los encuestados expresó que su salud mental es peor hoy que antes de enero 2020.

Debido a lo expresado anteriormente, se considera beneficioso desarrollar un modelo financiero para la implementación de un programa que permita acercar a los

ciudadanos de Bogotá, a los parques urbanos disponibles en este espacio, considerando las perspectivas de costos, ingresos y mecanismos de financiación.

4. Marco institucional

Teapot L.A. es una organización sin fines de lucros cuyo propósito principal es generar "paraísos" en áreas urbanas. Su misión es brindar espacios de esparcimiento a los habitantes de la ciudad de Los Ángeles, EE. UU., en donde entren en contacto con la naturaleza.

Recientemente, Teapot L.A. ha iniciado una campaña llamada "Mid-City is Growing", enfocada en crear parques públicos y espacios verdes para familias y niños que viven los vecindarios de Mid-City (Teapot L.A., s.f.). Esta campaña es apoyada por otra organización sin fines de lucro llamada Nature for All, cuya misión es construir una base diversa de soporte para asegurar que todas las personas en el área de Los Ángeles tengan acceso equitativo a los amplios beneficios que la naturaleza provee. Esta organización está comprometida con construir las bases para proteger y crear acceso a los bosques, ríos y parques, desarrollando una nueva generación diversa de líderes ambientales y promotores que conecten y se preocupen por los espacios públicos. Nature for All trabaja en programas que se enfocan en: la protección de las montañas y los ríos de su área de influencia para conservar los recursos, creación de más espacios naturales como parques y senderos en los vecindarios históricamente desatendidos, conexión de las personas y las áreas verdes por medio de actividades recreativas al aire libre, para mejorar la salud pública (Nature for All, 2021).

Teapot L.A. es liderada por Sorina Vaziri quien, junto a Montserrat Plascencia, han buscado distintas vías para financiar e implementar su iniciativa de acercar los parques a sus comunidades. Entre estas vías se encuentran la firma de peticiones dirigidas a entes gubernamentales, donaciones por parte de personas naturales y/o jurídicas, y voluntarios que ayuden a promover esta iniciativa. Como parte del desarrollo de esta iniciativa, Sorina y Montserrat crearon el taller "Nature Camp", cuyo propósito es llevar a los niños a otros parques y jardines de la ciudad, de tal manera que estas experiencias los inspiren a contribuir con el diseño de parques en sus comunidades (Reid, 2021).

Otra fuente de ingreso para esta iniciativa ha sido el uso comercial de los espacios de Teapot L.A., el cual cuenta con un jardín persa que puede ser arrendado por espacios de tiempos para eventos privados. Así mismo, los visitantes de este espacio pueden comprar los productos cosechados en este jardín (Reid, 2021).

Programas como los mencionados en los párrafos anteriores son llevados por entes gubernamentales en la ciudad de Bogotá. La Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., a través de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, ha implementado el programa Parques para Todos. Este programa es considerado:

[...] una estrategia de cultura ciudadana que fomenta experiencias colectivas de creación artística, recreación y deporte en los parques de la ciudad, con el propósito de promover su apropiación, disfrute y cuidado, así como la construcción de comunidad, convivencia y respeto por el otro. (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2020, párr. 1)

Así mismo, un programa para la promoción de la cultura y el acercamiento a parques es llevado por la Red Distrital de Bibliotecas Públicas de Bogotá, mediante los Paraderos Paralibros y Paraparques, el cual presta servicios de actividades de lectura para personas de todas las edades (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2018).

Por otra parte, las iniciativas de organizaciones privadas como parte de su responsabilidad social corporativa están enfocadas en actividades muy específicas como, por ejemplo, educación sobre prácticas del medio ambiente para niños y jóvenes de comunidades (Veolia, 2022) y la erradicación de la desnutrición en niños, adolescentes, mujeres gestantes y madres lactantes (Fundación Éxito, 2022) (Fundación Procaps, 2022). Otras iniciativas sociales como Fútbol con Corazón (2022) se enfocan en la construcción de tejido social y el desarrollo de habilidades socioemocionales de niños, niñas y adolescentes, o en “la creación de ambientes adecuados, para el sano desarrollo físico y psicosocial de los niños, las niñas y los jóvenes que viven en condiciones de vulnerabilidad” (Cinde, 2021). A pesar de que existen organizaciones públicas y privadas con un enfoque responsable en las comunidades, no se ha podido identificar alguna organización con un enfoque específico en la promoción de actividades familiares y

recreativas que permitan que las comunidades se apropien de sus parques urbanos cercanos.

Uno de los objetivos del programa de acercamiento a parques urbanos para ciudadanos de Bogotá es fortalecer el sentido de pertenencia de los espacios públicos por parte de la comunidad, de tal manera que promueva el cuidado de dichos espacios. Bajo este principio, el programa considera fundamental la participación ciudadana, generando adecuaciones de los espacios a las condiciones del entorno y a los deseos de las comunidades vecinas.

Si se quisieran reproducir iniciativas como “Mid-City is growing” en Bogotá, se tendrían que considerar la creación de una entidad sin ánimo de lucro (ESAL). La finalidad de esta ESAL sería acelerar el acceso a parques de los habitantes de la ciudad, contribuyendo así a la realización de los fines de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Luego, el financiamiento de la ESAL puede lograrse a través de donaciones y/o la realización de actividades comerciales que permitan obtener los recursos necesarios para el cumplimiento de su objetivo principal, sin generar ningún beneficio en el patrimonio de sus miembros, fundadores o terceros.

5. Marco contextual y conceptual

El marco conceptual está definido de la siguiente manera: inicialmente se presentan conceptos relacionados con parques urbanos, seguido de modelos de negocio y finalmente se presentan los temas referentes a los aspectos financieros.

5.1. Parques urbanos

5.1.1. Definición

De acuerdo con el artículo 229 del Decreto 619 del año 2000, por medio del cual se adoptó el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) para la ciudad de Bogotá, se define como parque distrital aquellos espacios verdes de uso colectivo que, entre otros aspectos, proporcionan un espacio libre que puede ser utilizado con fines recreativos, de contemplación y ocio (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2000).

5.1.2. Clasificación

Teniendo en cuenta las características, dimensión y ubicación de los parques distritales, estos han sido clasificados en diferentes categorías, las cuales se encuentran registradas en el artículo 243 del Decreto 190 de 2004. A continuación, se presenta la clasificación establecida en el citado artículo:

- Parques de escala regional.
- Parques de escala metropolitana.
- Parques de escala zonal.
- Parques de escala vecinal.
- Parques de bolsillo (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

Para comprender el alcance de los diferentes tipos de parque, se presenta una breve descripción de cada categoría, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 190 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

5.1.2.1. Parques de escala regional:

Hace referencia a espacios naturales que son propiedad del Distrito Capital. Se caracterizan por sus grandes dimensiones y alto valor ambiental. Los parques de escala regional pueden estar ubicados en forma total o parcial por fuera del perímetro del Distrito Capital (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

5.1.2.2. Parques de escala metropolitana:

Este tipo de parques tienen una superficie mayor a 10 hectáreas. Son áreas libres que tienen como finalidad el desarrollo de actividades recreativas activas y/o pasivas, también incluye la generación de valor paisajístico y ambiental (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

5.1.2.3. Parques de escala zonal:

La dimensión de este tipo de parques comprende entre 1 y 10 hectáreas. El propósito de los parques de escala zonal es satisfacer las necesidades de recreación activa de los barrios circundantes, por lo tanto, pueden contar con equipo especializado, tal como: polideportivos, canchas, pistas de patinaje, entre otros (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

5.1.2.4. Parques de escala vecinal:

Genéricamente se denominan parques o zonas verdes. Los parques de escala vecinal son áreas libres que cubren las necesidades de recreación, reunión e integración de las comunidades que habitan en los barrios (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

5.1.2.5. Parques de bolsillo:

La dimensión de los parques de bolsillo es inferior a los 1000 m². Son áreas libres destinadas principalmente para la recreación de niños y adultos mayores (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

Al analizar la descripción de los diferentes tipos de parques existentes en el Distrito de Bogotá, se puede evidenciar que los más apropiados para desarrollar un programa que permita el acercamiento de los ciudadanos a los parques urbanos, son: los de escala metropolitana, escala zonal y escala vecinal. Se excluyen los parques de escala regional,

puesto que se encuentran ubicados (total o parcialmente) por fuera del perímetro de Bogotá; en cuanto a los parques de bolsillo, las dimensiones no son óptimas para el desarrollo de actividades lúdicas grupales y el público objetivo de estos parques está limitado a niños y adultos mayores.

De acuerdo con el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), Bogotá cuenta con más de 5000 parques de carácter público, los cuales se encuentran distribuidos en 19 de las 20 localidades de la ciudad (Instituto Distrital de Recreación y Deporte, s.f.).

La Tabla 1 presenta un cálculo de la cantidad de parques disponibles en el Distrito de Bogotá. La información ha sido tomada de la página web del Instituto Distrital de Recreación y Deporte (Instituto Distrital de Recreación y Deporte, s.f.) y de las Estadísticas de Parques y Escenarios Deportivos de Bogotá del Año 2014 (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2014).

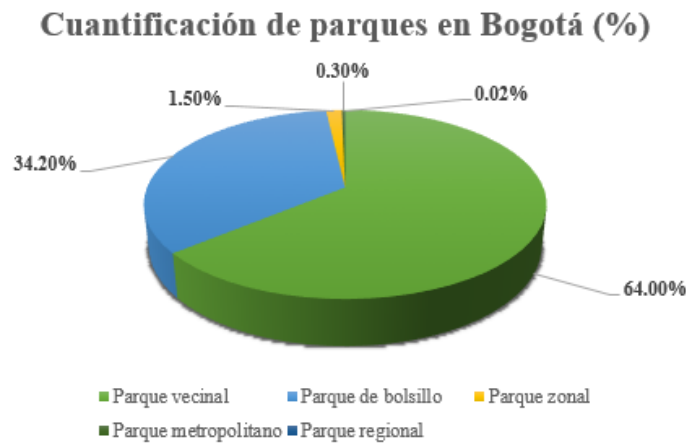
Tabla 1. Cuantificación de los parques urbanos en Bogotá.

Tipo de Parque	Cantidad
Parque vecinal	3314
Parque de bolsillo	1768
Parque zonal	77
Parque metropolitano	17
Parque regional	1
Total	5177

Fuente: Elaboración propia, con base en información del Instituto Distrital de Recreación y Deporte (s.f.) y la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (2014).

De acuerdo con los datos registrados en la Tabla 1, en la ciudad de Bogotá se encuentra una mayor cantidad de parques vecinales y de bolsillo, los cuales constituyen el 98% del total disponible, según los datos porcentuales que se presentan en la Figura 1, la cual se preparó con base en la información de la Tabla 1.

Figura 1. Porcentaje de parques urbanos en la ciudad de Bogotá.



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados presentados en la Figura 1, se puede concluir que existe una amplia disponibilidad de parques vecinales en la ciudad de Bogotá (64%) para desarrollar el programa de acercamiento.

5.2. Modelo de negocio

Un modelo de negocio contiene los fundamentos necesarios para que una empresa cree, proporcione y capte valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Por su parte, Teece (2010) define a un modelo de negocio como la arquitectura para responder y entregar valor a los clientes de la organización, definiendo como dichos clientes pagarán por dicho valor, y la manera como dichos pagos se convertirán en beneficios para la organización.

Chesbrough & Rosenbloom (2002) mencionan que las funciones de un modelo de negocio son:

- Articular el valor creado para los usuarios basándose en la solución a crear.
- Identificar los usuarios para los cuales la solución será de utilidad.
- Definir la cadena de valor requerida para la generación de la solución y distribución de esta.
- Estimar la estructura de costos y potencial de beneficios a generar a partir de la solución.

- Definir la posición de la empresa dentro de la red de valor.
- Formular la competencia estratégica a utilizar para ganar y mantener ventaja sobre los posibles rivales.

A continuación, se presentan tres modelos de negocios similares para la creación de planes, y los módulos que conforman a dichos planes.

5.2.1. Modelo de negocios Canvas

Osterwalder y Pigneur (2011) presentaron un formato para generar una visión compartida de un modelo de negocio, basándose en un formato fácil de entender, y manteniendo toda la información relevante en una sola hoja. El formato presentado está dividido en nueve módulos, que se enfocan en cuatro áreas fundamentales para un negocio: “clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 15), tal y como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Modelo de negocios Canvas.



Fuente: UnicornsHub (2017).

Los módulos que componen el modelo de negocios Canvas son los siguientes (Osterwalder & Pigneur, 2011):

- Segmentos de clientes:

Acá se identifican a los grupos de interés que recibirán el beneficio del programa que se está creando. Dichos grupos de interés pueden estar clasificados por edades y grupos que conforman (familias o individuos), de tal forma que se puedan definir las actividades a realizar y establecer los tipos de relaciones a desarrollar con ellos.

- Propuesta de valor:

La propuesta de valor define los servicios a ofrecer que proporcionarán beneficios y/o cubrirán necesidades a los grupos de interés ya identificados.

- Canales de distribución:

Existen diferentes métodos a través de los cuales la entidad puede tener contacto con los grupos de interés. Entre estos métodos se consideran los medios de comunicación que permitan difundir la propuesta de valor en forma eficaz y eficiente.

- Relación con el cliente:

Con el fin de establecer relaciones duraderas y significativas con los grupos de interés, es necesario definir el tipo de interacción a tener con dichos grupos. Por lo general, se recomienda una relación directa y a nivel personal que permita una conexión sincera y valiosa entre la entidad y los grupos mencionados.

- Flujos de ingresos:

Para toda entidad, se hace necesario definir la fuente de ingresos que permita la operación y garantice la sostenibilidad de esta. En este módulo se hace necesario listar el valor y costo de los servicios a ofrecer, considerando la disposición de pago de los grupos de interés.

- Recursos clave:

La entidad no puede funcionar sin definir cuáles son los activos fundamentales para esto, considerando como dichos activos a las personas y recursos materiales necesarios para desarrollar la propuesta de valor.

- Actividades clave:

Son aquellas actividades de vital importancia que permiten la creación de la propuesta valor y que dicha propuesta pueda ser llevada a los grupos de interés, permitiendo así el desarrollo de las relaciones con los mismos.

- Alianzas clave:

El objetivo de esta sección es describir la red de aliados necesarios para complementar las capacidades de la entidad, clasificando dichos aliados como proveedores o socios según los recursos, beneficios, y actividades que estos puedan ofrecer.

- Estructura de costos:

Por último, toda entidad debe conocer y estimar los egresos asociados a las actividades y recursos descritos en los módulos anteriores, considerando la importancia y el costo de cada uno de ellos.

5.2.2. Lean Canvas

Maurya (2014), presenta una adaptación al modelo de Osterwalder y Pigneur, al que llama Lean Canvas, y es una versión optimizada para compañías nuevas en fase de desarrollo y en la búsqueda de mercados (Barreto Escamilla & Quintero Toro, 2015). Con este modelo, se busca simplificar muchos de los bloques presentados en el modelo anterior, haciendo que este modelo sea más adecuado para empresas que empiezan (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021). Este modelo se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Lean Canvas.



Lean Canvas es una adaptación del Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) y está bajo la licencia de *Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License* (Creatividad Común con Reconocimiento-Compartir bajo la misma licencia 3.0)
Fue adaptado por <http://runninglean.co/> y traducido al español por <http://leanstart.es>

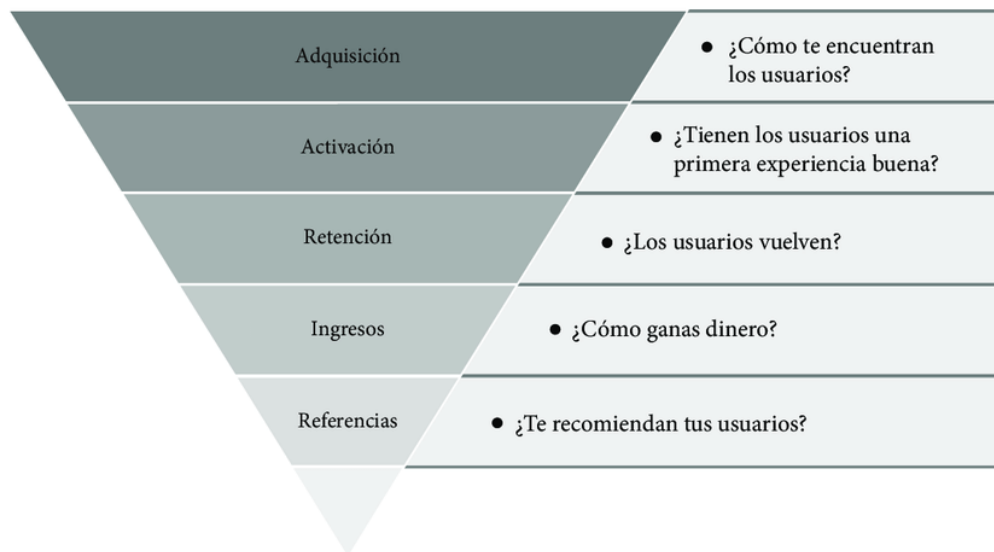
Fuente: Macías (2018).

Los cambios presentados en el modelo Lean Canvas, comparado con el modelo anterior, son:

- Eliminación de las Alianzas clave e inclusión de una sección llamada Problema: en esta sección, se hace necesario identificar los tres principales problemas y/o necesidades de los grupos de interés, y determinar cuáles son las soluciones alternativas que dichos grupos utilizan actualmente (Macías, 2018).
- Eliminación de la sección Actividades clave e inclusión de una sección llamada Solución: se centra en las posibles soluciones a los problemas determinados en la sección anterior (Maurya, 2014). Estas soluciones pueden variar a medida que se va desarrollando el modelo y se obtiene información de los grupos de interés lo cual, por lo general, es a través de entrevistas.
- Eliminación de la sección Recursos clave e inclusión de una sección llamada Métricas clave: con el fin de medir el crecimiento de la entidad, se hace necesario

establecer cuáles son las actividades claves que nos permitan conocer dicho crecimiento, y los indicadores que utilizaremos para esto. Maurya (2014) se basa en el modelo de las métricas piratas de Dave McClure (2010, citado por Fernández y Llamas, 2018), mostradas en la figura 4.

Figura 4. Métricas piratas.



Fuente: Fernández y Llamas (2018, p. 91).

Estas métricas piratas se conforman por los siguientes puntos (Maurya, 2014):

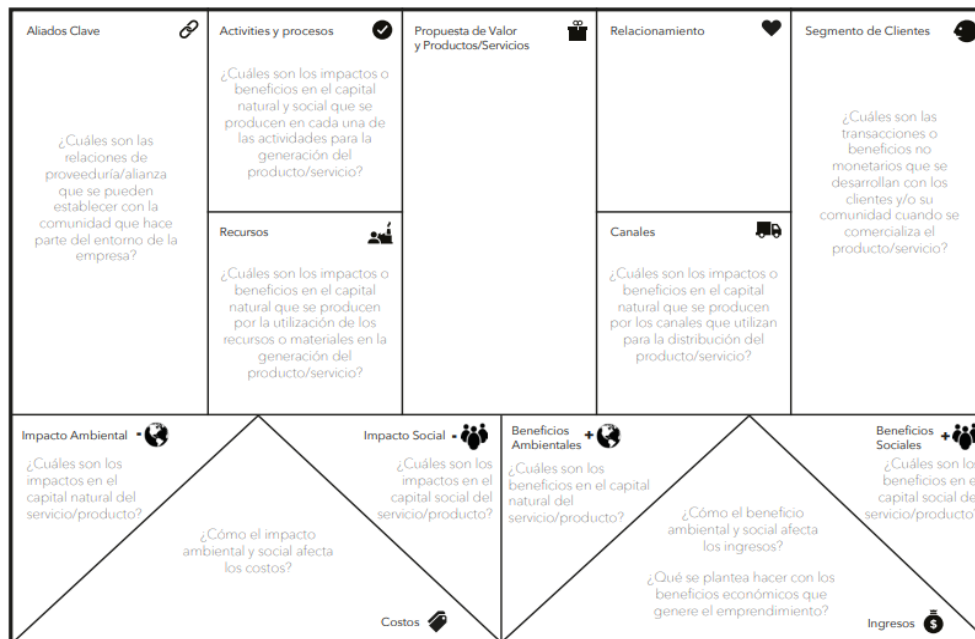
- Adquisición: permite conocer si los medios de distribución utilizados son efectivos para atraer nuevos clientes. Esto puede ser medido simplemente preguntando cómo la persona se enteró del servicio ofrecido.
- Activación: se refiere a cómo los individuos clasificarían la propuesta de valor, cuando hacen uso por primera vez de esta.
- Retención: permite medir si los mismos individuos hacen uso repetitivo de los servicios ofrecidos.
- Ingresos: permite conocer si los ingresos obtenidos son los esperados por la entidad, y necesarios para cubrir la estructura de costo necesaria de la entidad.

- Recomendación: en caso de que la propuesta de valor cubra las necesidades y/o genere los beneficios deseados de los individuos, sería posible medir cómo dichos individuos recomiendan los servicios de la entidad a otras personas que conformen los grupos de interés de la entidad.
- Eliminación de la sección Relación con el cliente e inclusión de una sección llamada Ventaja injusta: Se refiere a la ventaja competitiva que se tiene frente a los demás competidores en el mercado, y que no son fácilmente replicables (Barreto Escamilla & Quintero Toro, 2015), es decir, aquellas características y/o atributos que le permiten a una organización ser superior y diferente a las demás ofertas disponibles en el mercado. Como ventajas injustas, se pueden considerar el tener un equipo de trabajo competente, así como el contacto cercano con la comunidad. No se considera como ventaja injusta ofrecer los mismos servicios de los competidores a un menor costo, puesto que esto ya es considerado una ventaja comparativa (Marketeros LATAM, 2022).

5.2.3. Canvas Sostenible

El modelo de Canvas Sostenible es una adaptación del modelo de Osterwalder y Pigneur, que incluye el triple balance de la sostenibilidad, es decir, considera las dimensiones ambientales, sociales y económicas (EAN TV, 2020). Este modelo se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Canvas Sostenible



Fuente: Martínez (2020).

Además de considerar el triple balance de resultados en la definición de los nueve módulos del formato Canvas original, este modelo, presentado por Martínez (2020), agrega los siguientes cuatro módulos:

- **Productos y servicios:** se refiere a los atributos que los productos y los servicios enfocados con la racionalización del uso de los recursos, es decir, enfocados a la sostenibilidad. Por ejemplo, se pueden ofrecer productos empacados con material reciclado/reciclable, o servicios cuyas prácticas no atenten contra el medio ambiente.
- **Beneficios sociales:** se refieren a los beneficios relacionados con el valor generado a grupos de personas o comunidades, considerando el enfoque social de la propuesta de valor a las comunidades locales, así como las políticas de inclusión y equidad.
- **Beneficios ambientales:** la entidad debe considerar los aportes al capital natural que genera su propuesta de valor, considerando la disminución de los impactos negativos al medio ambiente. Entre estos beneficios se pueden considerar la disminución de consumo de agua, la utilización de fuente de energías renovables,

una baja huella de carbono, incentivos para reutilizar productos y servicios, entre otros.

- Costos sociales: la entidad debe definir los posibles impactos que los servicios a ofrecer, así como los productos a utilizar, pueden generar en el entorno social de esta. En caso de que existan, será necesario replantear la propuesta de valor para disminuir dichos costos o generar mayores beneficios en esta dimensión.
- Costos ambientales: la entidad debe definir los posibles impactos que los servicios a ofrecer, así como los productos a utilizar, pueden generar en su entorno medioambiental. De existir dichos impactos, se deben determinar maneras de disminuirlos o compensarlos con beneficios ambientales.

5.3. Entidades sin ánimo de lucro

5.3.1. Definición

Una entidad sin ánimo de lucro puede ser definida como “personas jurídicas diferentes de las personas que las conforman, (asociados) que pueden ejercer derechos, contraer obligaciones, y estar representadas legal, judicial y extrajudicialmente en virtud del desarrollo y ejecución de las actividades propias de su objeto” (Gaitán Sánchez, 2014, p. 7). Gaitán Sánchez (2014) menciona que estas entidades no generan lucro a sus asociados a partir de las utilidades que se generan del desarrollo de sus actividades, sino que buscan aumentar su patrimonio para cumplir con los objetivos de beneficio social hacia grupos determinados de personas o comunidades en específico.

La Confederación Colombiana de ONG – CCONG (2016) lista las siguientes características de una entidad sin ánimos de lucro:

- Son organizaciones civiles que se rigen por el derecho privado.
- Tienen un patrimonio destinado exclusivamente a sus objetivos.
- Sus objetivos están vinculados a temas de interés público, y que a la vez contribuyen al alcance de los objetivos del Estado.

- Los excedentes generados por sus actividades son destinados de forma exclusiva al cumplimiento de sus objetivos, es decir, no son distribuidos entre los miembros o fundadores de la entidad.
- Son promotores de valores de equidad, participación y democracia.

La Fundación ANDI define a una entidad sin ánimo de lucro como aquella organización cuya actividad principal tiene una finalidad social- mejora en algún aspecto para un determinado grupo de la sociedad. Además, no distribuye sus ganancias entre sus miembros ni entre sus fundadores. Todas las ganancias o donaciones son destinadas al cumplimiento de la función de la organización (Fundación ANDI, 2019, p. 2).

Como se ha mencionado, estas entidades deben tener objetivos que sean benéficos para grupos de individuos o comunidades, impactando positivamente por medio del desarrollo de actividades enfocadas en: educación, salud, cultura, desarrollo social, protección al medio ambiente, prevención del uso de sustancias psicotrópicas, apoyo de actividades deportivas, desarrollo empresarial, derechos humanos, administración de justicia, o ciencia, tecnología e innovación (Fundación ANDI, 2019).

A una menor escala, se pueden considerar las actividades de la intervención del espacio público como una forma de generar valor por asociaciones de individuos que no entran en la definición de una entidad sin ánimos de lucro. Se entiende que pueden ser acciones colectivas que buscan promover la recuperación de espacios públicos, consolidando alianzas entre los involucrados y creando puentes entre ciudadanos y gobiernos. El propósito de estas intervenciones es involucrar a las personas en la transformación de su comunidad, activando espacios que antes eran desconocidos o considerados prohibidos (Ocupa tu Calle, ONU-Hábitat y Fundación Avina, 2018).

5.3.2. Fuentes de financiamiento

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2021), las entidades sin ánimo de lucro deben considerar fuentes de financiamiento para la conservación de su patrimonio y preservación de sus rentas. Estas fuentes pueden ser:

- Cuotas de asociados, lo cual podría ser mejor aplicable en organizaciones de pequeño tamaño en donde sea posible la interacción directa con los socios, y así evitar la dificultad del cobro de dichas cuotas.
- Subvenciones públicas o privadas, por parte de entidades nacionales e internacionales a organizaciones con propósitos similares y de interés general para el público.
- Ingresos por servicios. Las organizaciones pueden realizar actos de comercio, como transacciones de compraventa, alojamiento, educación, asesorías, entre otros. La destinación de los excedentes por estos servicios debe ser dedicado netamente al propósito de la organización (Confederación Colombiana de ONG - CCONG, 2016).
- Donaciones, aportes voluntarios por parte de personas y entidades ajenas a la organización, sin ninguna obligación de reembolso (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2015). La capacidad de recaudación dependerá de la red de contactos de la organización y sus asociados.
- Patrocinio, como parte de alianzas con empresas locales y relacionadas con las políticas de Responsabilidad Social Corporativa de dichas entidades. Sin embargo, se hace mandatorio establecer las condiciones y reciprocidad del apoyo recibido.

Toda organización sin ánimo de lucro debe desarrollar su motor económico, esto es, “desarrollar la propuesta de valor para el donante y la oferta de valor para el beneficiario” (Cerón, 2015). Esto es considerado fundamental para la sostenibilidad de la organización, obligándolas a buscar maneras innovadoras de conseguir recursos, lo cual es relativamente sencillo lograr hasta cierto límite. Cerón presenta las 10 formas de conseguir recursos, planteadas por Foster, Kim y Christiansen (2009), que pueden ser consideradas como ideas generales para fuentes de financiamiento y en la que su aplicación dependerá de los modelos utilizados por cada organización. A continuación, una breve descripción de estos diez modelos de financiamiento:

- Conexión sincera con el corazón: estas organizaciones buscan crear conexiones emocionales con un gran número de personas, que pudieran ser voluntarios o donadores para la organización.
- Construcción de beneficiarios: la organización cobra una porción del servicio recibido al beneficiario, con el fin de establecer una relación a largo plazo con el individuo, y que este sienta el deseo de proveer un soporte a la organización como forma de retribución.
- Motivador de socios: bajo este modelo, los individuos donan dinero a la organización para resolver situaciones que impactan su propio día a día, y que el propósito de la organización buscará resolver y generar beneficio a estos individuos.
- Gran aportante: la organización consigue un benefactor principal, que aporta grandes sumas de dinero para asegurar los logros de los objetivos de la organización.
- Procura de servicios al Gobierno: las organizaciones prestan servicios esenciales, tales como educación, educación y servicios sociales.
- Innovadores de políticas: son organizaciones que buscan modelos alternativos para solucionar problemas sociales de una manera más eficiente que las formas existentes.
- Bróker de beneficiarios: aquellas organizaciones que se enfocan en maximizar el valor de los beneficios brindados, compitiendo con otras organizaciones similares, con el fin de recibir las donaciones y financiamiento de programas de entidades públicas o privadas.
- Recicladoras de recursos: se encargan de buscar donaciones de bienes tangibles por parte de individuos y corporaciones, y luego distribuyen dichos bienes entre personas y organizaciones que no tienen acceso a los mismos, es decir, reciclan las donaciones recibidas.
- Creadoras de mercado: ofrecen servicios para neutralizar la transacción entre un donante altruista y un pago por un servicio que puede ser visto como antiético.

- Modelo nacional-local: organizaciones que se enfocan en una problemática nacional, pero que sus operaciones tienen un enfoque local para solucionar la problemática en comunidades específicas, y así contribuir al panorama nacional.

Una manera para empezar a financiar actividades de entidades sin ánimo de lucro, con enfoque hacia comunidades, sería la planteada por Ocupa tu Calle, ONU-Hábitat y Fundación Avina (2018), en caso de no contar con las aportaciones necesarias por parte de los donantes. Este aproximamiento puede ser considerando las siguientes acciones:

- Solicitar donaciones de las personas que viven en la comunidad cercana a la organización, y que se verían beneficiadas por el valor brindado por la misma.
- Organización de actividades en la comunidad que permitan la recaudación de fondo, tales como rifas o bazares.
- Acudir a establecimientos de la comunidad, tales como tiendas de barrio, restaurantes, entre otros.
- Acudir a páginas de financiación colectiva.

5.3.3. Beneficios tributarios

El Régimen Tributario Ordinario en Colombia es la ordenación bajo la cual están sometidos la mayoría de las personas naturales y jurídicas que residen en el país, y quienes a su vez están divididos en: contribuyentes y no contribuyentes; se definen de esta manera por su obligación de pagar impuestos (Fundación ANDI, 2019).

Por otra parte, el Régimen Tributario Especial permite a las organizaciones con finalidad social obtener un tratamiento diferencial en el impuesto sobre la renta, lo cual es de especial importancia para la estructura de los estados financieros del programa de acercamiento a parques urbanos. Para acceder a este beneficio, las organizaciones deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Ausencia de ánimo de lucro,
- Tener en el objeto social una actividad meritoria,
- Beneficiar al interés general y permitir acceso a la comunidad,

- Reinvertir los excedentes de la Entidad Sin Ánimo de Lucro (Fundación ANDI, 2019).

De acuerdo con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN, s.f.), las Entidades Sin Ánimo de Lucro que pertenezcan al Régimen Tributario Especial, tienen como beneficio una tarifa del 20% del Impuesto de Renta y Complementario sobre el beneficio neto o excedente; el impuesto tendrá el carácter de exento en caso de que este sea destinado en forma directa o indirecta a programas que desarrollen el objeto social y la actividad meritoria de la entidad, entendiendo como Actividad Meritoria las “acciones que son de interés general y a las cuáles la comunidad puede acceder abiertamente, generándoles beneficios en ámbitos sociales, intelectuales, económicos, entre otros” (Fundación ANDI, 2019).

Al comparar los beneficios de pertenecer al Régimen Tributario Especial, frente a las obligaciones del Régimen Tributario Ordinario, se puede evidenciar lo siguiente:

- Como se mencionó, la tarifa del impuesto sobre la renta para el Régimen Tributario Especial oscila entre el 0 – 20%, mientras que el Régimen Tributario Ordinario tiene una tarifa del 33%.
- En cuanto a exoneración de aportes parafiscales se refiere, no aplica para el Régimen Tributario Especial. Las personas naturales y jurídicas pertenecientes al Régimen Tributario Ordinario pueden tramitar la exoneración de los aportes parafiscales.
- Con respecto a las donaciones, en el Régimen Tributario Especial existe beneficio directo al donante, dando lugar a un descuento equivalente al 20% del valor donado en el año o período gravable. Lo anterior no aplica en el Régimen Tributario Ordinario (Fundación ANDI, 2019).

5.4. Conceptos básicos de finanzas

Las finanzas pueden definirse como un conjunto de actividades que permiten administrar el dinero y los recursos de valor, a través de la toma de decisiones (Padilla, 2014). Por medio del análisis financiero, es posible visualizar el efecto que pueden tener algunas decisiones en el desempeño futuro de una organización (Bringham & Houston,

2006). El estudio financiero permite ordenar la información de carácter monetario (inversiones, ingresos, costos) con el propósito de evaluar un proyecto y determinar su rentabilidad. Los estados financieros básicos de una empresa, que permiten interpretar, conocer y entender el funcionamiento de esta son: estado de situación financiera, estado de resultados y estado de flujo de efectivo. A continuación, se presentan las definiciones básicas que se deben considerar con respecto a este tema.

5.4.1. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera (también conocido como balance general) tiene una naturaleza estática, puesto que presenta la situación de una empresa en una fecha determinada, incluye información relacionada con los activos, pasivos y patrimonio de la empresa objeto de estudio; representa la situación financiera real en el momento del análisis, la cual podría variar más adelante (Ortiz Anaya, 2017).

5.4.2. Estado de resultados integrales

La naturaleza del estado de resultados es dinámica y acumulativa, puesto que presenta los resultados de una empresa en un período de tiempo e incluye información relacionada con los ingresos, costos, ganancias o pérdidas entre dos fechas establecidas (por lo general, se toma un año) (Ortiz Anaya, 2017).

5.4.3. Estado de flujo de efectivo

Es un estado financiero de naturaleza dinámica, el cual presenta para un período determinado de tiempo los ingresos y egresos de efectivo, así como la situación real de la empresa (Ortiz Anaya, 2017).

5.4.4. Indicadores financieros

El análisis financiero requiere el cálculo de indicadores que permiten establecer el estado económico de un proyecto determinado. De acuerdo con Van Horne & Wachowicz (2003), se utiliza una razón o índice que relaciona entre sí los elementos de información financiera reflejados en los estados financieros; de esta manera, se puede diagnosticar el desempeño financiero de la organización objeto de estudio.

Con base en los resultados obtenidos en el análisis financiero, es posible determinar la eficiencia en el uso de los recursos económicos de la empresa, analizar su evolución en el tiempo y visualizar el desempeño de la gestión financiera (Mallo & Merlo, 1995). Existen dos métodos aceptados que se utilizan para evaluar proyectos de inversión, que reconocen el valor del dinero en el tiempo: Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) (Meza Orozco, 2013). Dichos indicadores comparan la rentabilidad proyectada con la rentabilidad mínima esperada, lo cual permitirá plantear la viabilidad de un proyecto de inversión.

A continuación, se presenta la definición de los indicadores financieros mencionados y que se utilizarán en el presente estudio.

5.4.4.1. Valor presente neto (VPN)

Realizar el cálculo del valor presente neto consiste en: comparar los ingresos con los egresos en pesos y en la misma fecha (Meza Orozco, 2013). Básicamente, consiste en convertir los beneficios futuros a su valor presente, considerando un porcentaje fijo que representa el valor del dinero en el tiempo, es decir la diferencia entre los beneficios y los costos traídos a su valor equivalente en el año cero. Mera Orozco (2013) plantea la ecuación del Valor Presente Neto:

$$VPN_{(T.O.)} = -P + \frac{FNE_1}{(1 + T.O.)^1} + \frac{FNE_2}{(1 + T.O.)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1 + T.O.)^n}$$

donde:

P = Inversión realizada en el momento inicial.

FNE = Flujo neto de efectivo en cada período.

N = Número de períodos de tiempo.

T.O = Es el tiempo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión.

La ecuación del VPN tiene como característica principal: compara el valor de los egresos (inversión inicial P) con los ingresos futuros (FNE) en una misma fecha, se está midiendo el proyecto en pesos del mismo día.

Una forma más sencilla de expresar la ecuación para el cálculo del VPN, según Meza Orozco (2013), es la siguiente:

$$VPN_{(T.O.)} = VPI - VPE$$

donde:

VPI = Valor presente de ingresos. Representa en la ecuación el valor actualizado de todos los flujos netos de efectivo.

VPE = Valor presente de egresos, representado en la ecuación por la inversión inicial P.

Los criterios de aceptación o rechazo de un proyecto evaluado por medio de la VPN, son los siguientes:

- Cuando el VPN es mayor que cero la alternativa se debe aceptar.
- Cuando el VPN es igual a cero es indiferente aceptar o no la alternativa.
- Cuando el VPN es menor que cero, la alternativa se debe rechazar. (Meza Orozco, 2013).

5.4.4.2. Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR es la tasa de interés que hace el VPN igual a cero. Expresado en otra forma, es la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos descontados con la inversión. La Tasa Interna de Retorno es la máxima tasa de interés a la que un inversionista estaría dispuesto a pedir prestado dinero para financiar un proyecto en su totalidad, pagando con los beneficios (flujos netos de efectivo) el capital y sus intereses, sin perder dinero (Meza Orozco, 2013).

La ecuación para el cálculo de la TIR es presentada de la siguiente manera (Meza Orozco, 2013):

$$P = \frac{FNE_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{FNE_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1 + TIR)^n}$$

Existen varios métodos para calcular la TIR:

- Método analítico: Este cálculo parte del concepto que señala que la TIR es una tasa de interés compuesta que hace que el VPN sea igual a cero. En la ecuación, la tasa de descuento contenida en el denominador de cada término representa la TIR, que se constituye en la incógnita del problema (Meza Orozco, 2013).
- Método gráfico: A la ecuación del VPN se le asignan diferentes valores a la tasa de descuento con el fin de obtener diferentes valores del VPN, se parte de una tasa del 0%. Por medio de este procedimiento se construye una gráfica conocida como “Perfil del VPN”, así:
 - Se elabora el flujo de caja del proyecto, incluyendo los ingresos y egresos.
 - El valor del VPN se ubica en las ordenadas del plano cartesiano, las abscisas corresponden a la tasa de descuento.
 - Se calcula el VPN para diferentes tasas de descuento, partiendo de una tasa del 0%.

Los criterios de aceptación o rechazo de un proyecto evaluado por medio de la TIR, son los siguientes:

- Si la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el proyecto se debe aceptar. El inversionista puede obtener un rendimiento mayor del exigido; el inversionista gana más de lo que quería ganar.
- Si la TIR es igual a la tasa de oportunidad, es indiferente emprender o no el proyecto.
- Si la TIR es menor que la tasa de oportunidad, el proyecto se debe rechazar. El inversionista gana menos de lo que quería ganar (Meza Orozco, 2013).

5.5. Objetivos de Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible es aquel que permite satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Para lograr este propósito, se deben alinear tres elementos básicos:

crecimiento económico, inclusión social y protección del medio ambiente (Naciones Unidas, s.f.).

Como parte de una nueva agenda para el desarrollo sostenible, en septiembre de 2015 los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales, que tienen como propósito erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad. La Agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible, cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), cada objetivo contiene unas metas específicas que deben alcanzarse hacia 2030 (Memoria del Secretario General sobre la labor de la Organización, 2015). La Figura 6 contiene los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Organización de las Naciones Unidas dentro de la nueva agenda para el desarrollo sostenible.

Figura 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Fuente: Naciones Unidas (2015)

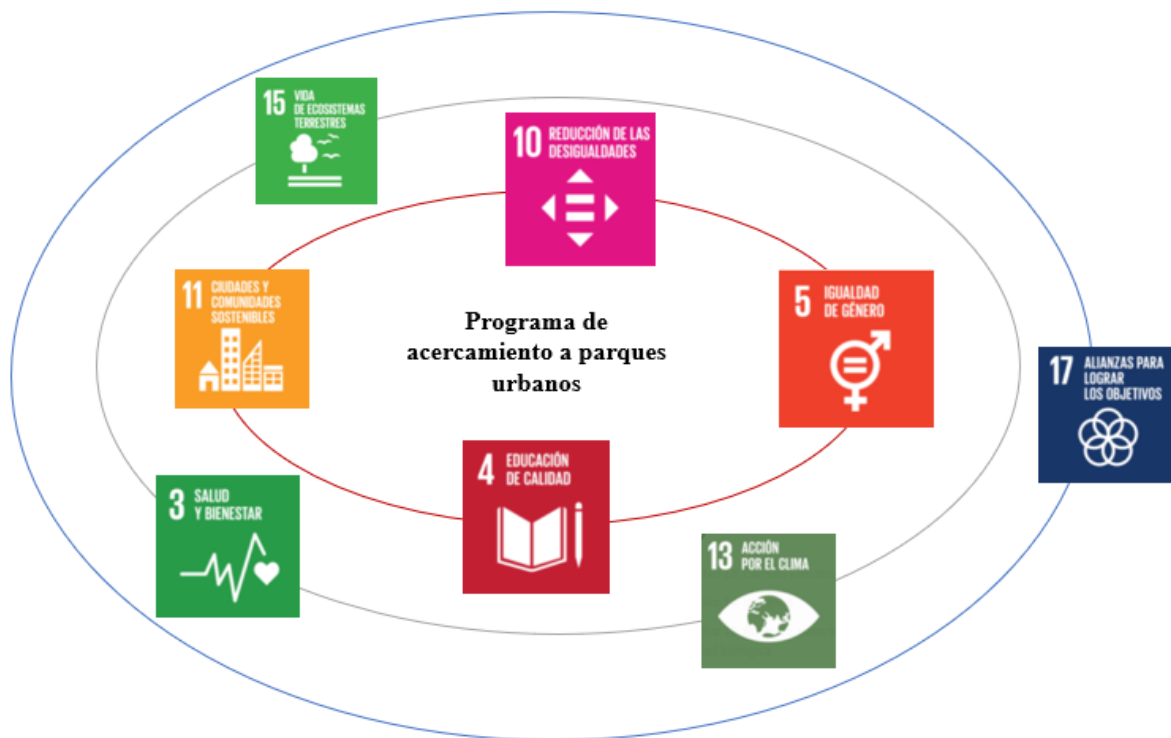
Se propusieron un total de 169 metas, las cuales tienen un carácter integrado y un alcance que cubre las perspectivas económica, social y ambiental. Para asegurar el logro de las metas establecidas, es necesario contar con la activa participación de las entidades gubernamentales, el sector privado y la sociedad civil.

El programa que promueve el acercamiento a los parques urbanos por parte de los habitantes de la ciudad de Bogotá contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus correspondientes metas, puesto que es un programa que invita a los

ciudadanos a acercarse y hacer uso de los parques urbanos, los cuales funcionan como espacios seguros para la sana desconexión de la rutina, el estrés de la ciudad y las largas jornadas de trabajo. Además, este programa busca construir una comunidad que promueva y comparta información sobre parques, educación ambiental, salud física y mental. También se tiene como propósito el desarrollo de eventos en los que la familia y amigos pueden asistir e integrarse en comunidad, entendiendo que los parques son un aspecto ligado a la vida de la ciudad, forman parte de ella y se debe trabajar para conectarlos con los habitantes desde una lógica equilibrada y no solo de consumo.

La Figura 7 contiene los ODS que son impactados positivamente por el programa de acercamiento a parques urbanos; los ODS que están ubicados más cerca del centro de la imagen son los que reciben mayor contribución.

Figura 7. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los que apunta el programa de acercamiento a parques urbanos en la ciudad de Bogotá.



Fuente: Elaboración propia.

6. Diseño metodológico de la consultoría

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el proyecto que se presenta en este documento corresponde a un proceso de investigación exploratorio mixto, puesto que se ha realizado una combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo.

El diseño metodológico se dividió en tres etapas, a saber:

- Marco metodológico.
- Recolección de datos.
- Análisis y uso de los datos.

6.1. Marco metodológico

En esta etapa se definieron las estrategias para recolectar información que permitió identificar las tendencias de las personas en cuanto a conocimiento y uso de los parques urbanos disponibles.

Se inició el análisis con una recolección preliminar de información en fuentes secundarias, revisando la literatura disponible con respecto al tema. Posteriormente, se realizó una investigación en línea para conocer los mecanismos de sostenimiento financiero de los programas que se han desarrollado en otras ciudades de Latinoamérica y que tienen el propósito de acercar a la ciudadanía a los parques urbanos. Seguidamente, se utilizó un instrumento cuantitativo para identificar el público objetivo del programa, sus necesidades e intereses. Se desarrolló también un instrumento cualitativo que permitió conocer los requisitos necesarios para el desarrollo de un programa viable y sostenible.

6.1.1. Segmento de estudio

En la Tabla 2 se presenta la segmentación para el estudio, de acuerdo con el tipo de fuente a consultar (primaria o secundaria).

Tabla 2. Segmento de estudio.

Fuente Primaria	Fuente Secundaria
Potenciales usuarios de parques urbanos.	Entidades sin ánimo de lucro que trabajan en el desarrollo de proyectos asociados a parques urbanos en Chile, Perú, México y Costa Rica.
Entidades sin ánimo de lucro en Colombia que trabajan en el desarrollo de proyectos con la comunidad.	

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Cobertura geográfica de la investigación

La cobertura geográfica de la investigación tuvo como alcance en Colombia a la ciudad de Bogotá, en dónde se realizó muestreo. Se extendió la cobertura de la investigación a otros países del continente americano, como: Chile, Perú, México y Costa Rica.

6.1.3. Metodología aplicada

Para el desarrollo de la investigación se utilizó una metodología exploratoria mixta. Inicialmente, se realizó una revisión de fuentes secundarias de información, tales como: periódicos, revistas y/o artículos, que permitieran identificar las entidades sin ánimo de lucro ubicadas en Chile, Perú, México y Costa Rica que actualmente estén desarrollando proyectos relacionados con el acercamiento a los parques urbanos, sus características y las fuentes de ingresos que permiten el sostenimiento de estos proyectos.

Seguidamente, se preparó y aplicó una encuesta online dirigida a los potenciales usuarios de parques urbanos, con el propósito de conocer sus intereses y motivaciones con relación al tema objeto de estudio, así como las posibles fuentes de financiamiento y sostenimiento del programa de acercamiento a parques urbanos.

Posteriormente, se realizaron entrevistas a funcionarios que trabajan en entidades sin ánimo de lucro en Colombia, para conocer sus experiencias en el desarrollo de iniciativas que involucran a la comunidad, así como el mecanismo de financiación de este tipo de proyectos.

6.2. Recolección de datos

Como se mencionó en el numeral 6.1, la recolección de datos se compone de tres búsquedas principales:

- Indagación en fuentes secundarias,
- Indagación en bases de datos,
- Aplicación de instrumentos.

A continuación, se brinda más información relacionada con los instrumentos aplicados.

6.2.1. Recolección de datos por medio de encuestas

Las encuestas se realizaron por medio de la aplicación de un formulario digital y estuvieron dirigidas a hombres y mujeres adultos (mayores de 18 años). Dentro del público que diligenció las encuestas, se encontraron personas que son: estudiantes, profesionales, empleados, independientes, con o sin hijos. El objetivo de las encuestas fue recopilar información de fuentes primarias que permitiera identificar los factores de éxito en un programa de acercamiento a parques urbanos, así como las oportunidades o barreras que pueden existir desde el punto de vista financiero.

6.2.2. Recolección de datos por medio de entrevistas

Para el desarrollo de las entrevistas, se definió el siguiente perfil: personas que trabajan en fundaciones u organizaciones sin ánimo de lucro con experiencia previa en la ejecución de proyectos relacionados con la comunidad. Se realizaron entrevistas virtuales, semi estructuradas, cuyo objetivo fue conocer que se podía hacer desde el enfoque financiero para lograr que los ciudadanos que habitan en el Distrito de Bogotá se acerquen a los parques urbanos.

6.2.3. Análisis y uso de los datos

El análisis de los datos fue realizado mediante el uso de diferentes descriptores estadísticos, tales como rangos, promedios y porcentajes, los cuales permitieron identificar

los elementos más representativos de las diferentes variables estudiadas (Hernández, Ramírez & Ferri 2004). Con base en el análisis realizado, se procedió a estructurar una propuesta para el modelo financiero del programa para el acercamiento a los parques urbanos de los habitantes de la ciudad de Bogotá.

7. Diagnóstico organizacional

De acuerdo con lo indicado en el Marco Metodológico, el diagnóstico se realizó en dos etapas:

- Recopilación y análisis de la información disponible en fuentes secundarias.
- Recopilación de información suministrada por fuentes primarias a través de la aplicación de métodos cuantitativos (encuestas) y cualitativos (entrevistas).

Lo anterior se llevó a cabo para identificar los factores claves de éxito, así como las limitaciones existentes al proponer: el modelo de negocio para el programa de acercamiento a parques urbanos en la ciudad de Bogotá, el modelo financiero correspondiente y las recomendaciones para la mejora.

7.1. Procesamiento estadístico de datos

7.1.1. Investigación de fuentes secundarias

Se recopiló información consultando fuentes secundarias con el propósito de ubicar programas y modelos similares a Nature For All y Teapot L.A., en las ciudades capitales de Chile, Costa Rica, México y Perú. Posteriormente, se identificaron las principales fuentes de financiamiento que permiten el sostenimiento de los programas relacionados con parques urbanos. En la Tabla 3 se presenta un resumen de los principales hallazgos.

Tabla 3. Gestión de parques urbanos en 4 ciudades capitales de Latinoamérica.

	Santiago de Chile	San José de Costa Rica	Ciudad de México	Lima
Cantidad de parques urbanos	22 parques urbanos con 9.449.911 m ² de área.	21,224 m ² en cuatro cuadrantes o áreas diferentes.	25 áreas naturales protegidas en Ciudad de México (o parques urbanos).	12 parques zonales y 8 parques metropolitanos.

	Santiago de Chile	San José de Costa Rica	Ciudad de México	Lima
Ejemplo de entidades que promueven el acercamiento a parques urbanos	Fundación Mi Parque, Fundación Cosmos.	ChepeCletas, Pausa Urbana.	Fundación Parques de México, Sembrando parques.	SERPAR, Sociedad Peruana de derecho ambiental.
Algunas fuentes de financiación	Colaboración pública y privada, Cofinanciación, Donaciones monetarias y no monetarias, Campañas para recolección de fondos, Voluntariado.	Voluntarios, Donaciones monetarias y no monetarias, Campañas para recaudar fondos.	Donaciones recibidas por empresas, como parte de su Responsabilidad Social Corporativa, Voluntarios.	Donaciones del sector público, Donaciones del sector privado.

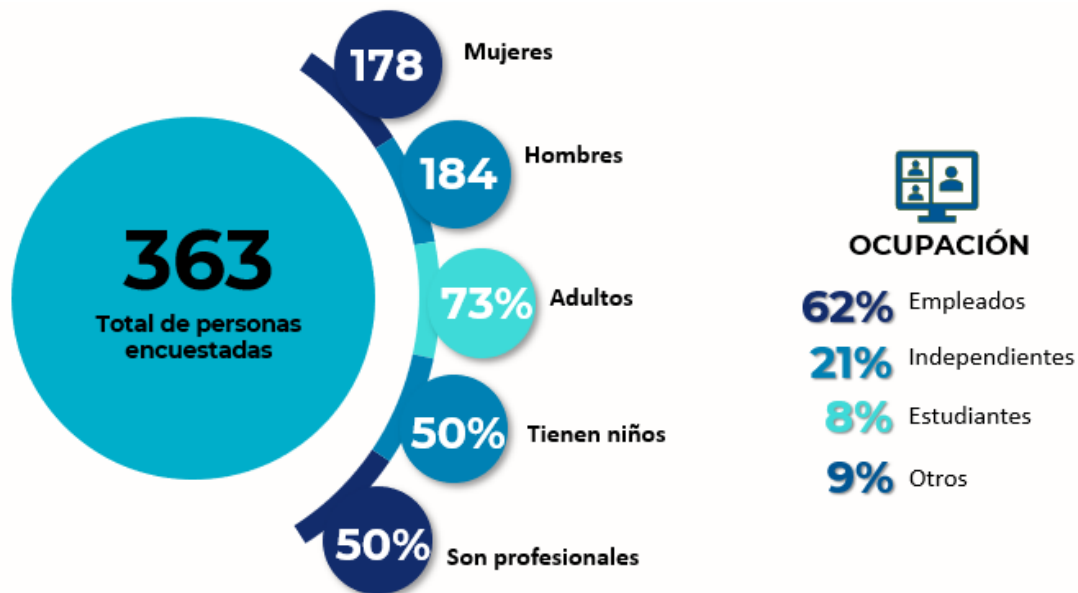
Fuente: Autores, basado en el primer informe de resultados de la consultoría realizada a Teapot L.A. y Nature For All.

7.1.2. Aplicación de encuestas

Se aplicaron un total de 363 encuestas, por medio de un formulario diseñado en Google Forms. El Anexo A contiene el formato que se utilizó para realizar las encuestas dirigidas a los potenciales usuarios de parques urbanos. En el Anexo B se encuentran los datos recolectados en las encuestas de parques urbanos.

La Figura 8 presenta la caracterización y el perfil de las personas que dieron respuesta a la encuesta. En los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que el 49% de los encuestados son mujeres y el 51% hombres. El 50% de los encuestados manifestó tener niños en su familia, otro 50% indicó que tienen una formación profesional. En cuanto a la ocupación de los encuestados se refiere, el 62% de ellos declararon ser empleados, un 21% son trabajadores independientes, mientras que el 8% dijo ser estudiante y un 9% son pensionados, desempleados o se dedican a las labores del hogar.

Figura 8. Perfil general de los encuestados.

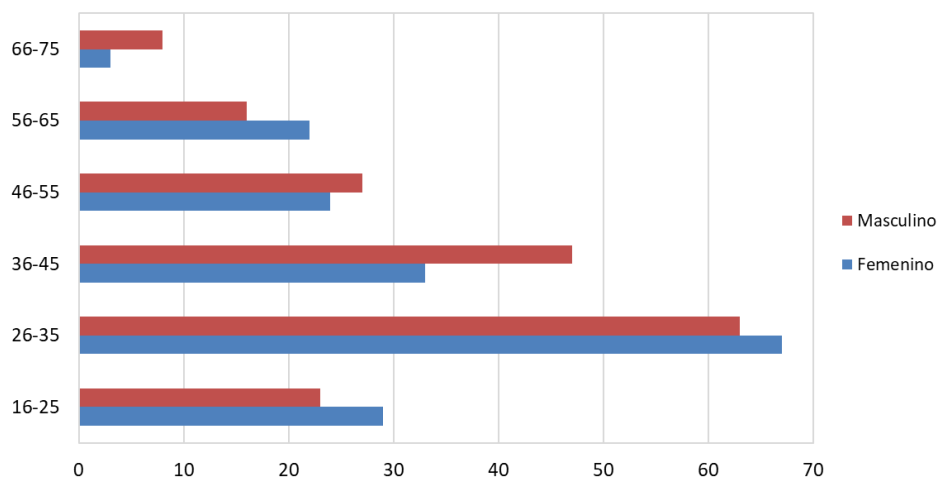


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 9 se encuentran los rangos de edad de las personas encuestadas, especificado por género. Para ambos géneros, la mayor cantidad de personas que dieron respuesta a la encuesta se encuentra en el rango de edad comprendido entre los 26 y 35 años, seguido del rango de edad entre los 36 y 45 años; por lo que el mayor número de participantes en la encuesta corresponde a adultos mayores.

La participación de las personas con rangos de edad entre los 16 – 25 años y 46 – 55 años fue similar. Las menores participaciones se registraron entre los adultos mayores, en donde se pudo evidenciar que los rangos de edad entre 66 y 75 años respondieron menos cantidad de encuestas.

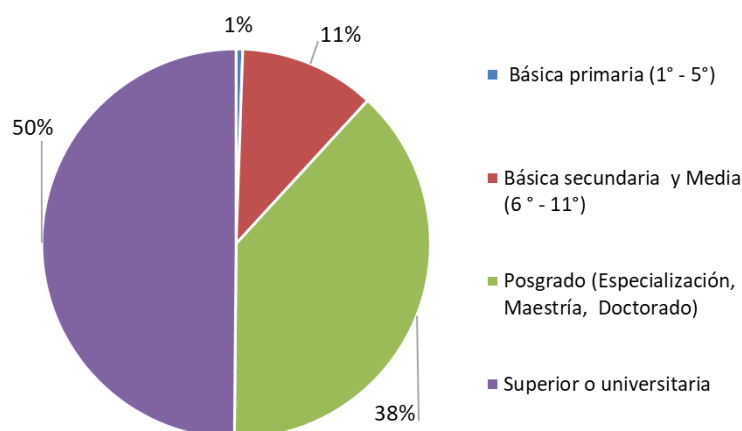
Figura 9. Rango de edades de los encuestados por género.



Fuente: Elaboración propia.

Con base en los resultados obtenidos, se calculó el nivel educativo de los encuestados, encontrando que el 50% de los partícipes han recibido educación universitaria de acuerdo con lo indicado en la Figura 10. El 38% de los participantes en la encuesta cuenta con un título de postgrado (especialización, maestría, doctorado). El 11% de las personas que respondieron la encuesta ha culminado la educación básica secundaria y media, mientras que el 1% ha finalizado la educación básica primaria.

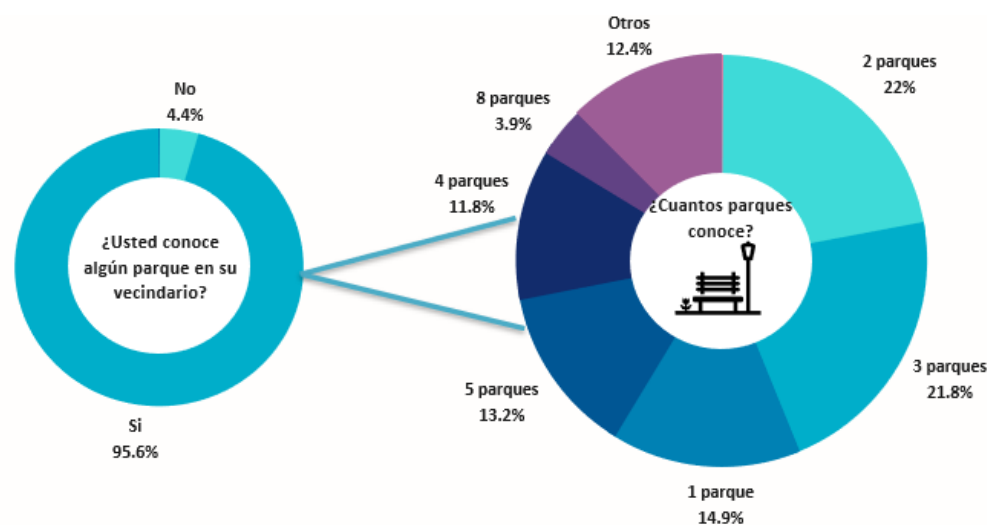
Figura 10. Nivel educativo de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar a los encuestados acerca de su grado de conocimiento con respecto a los parques urbanos disponibles en el entorno cercano a sus lugares de residencia, se evidenció que el 95,6% de las personas ha conocido algún parque cerca de su vecindario; los resultados detallados se presentan en la Figura 11. El 4,4% no tiene conocimiento de parques cercanos. En forma específica, el 22% de los encuestados manifiesta que conoce al menos 2 parques, el 21,8% indica que sabe acerca de 3 parques, el 14,9% señala que ha asistido por lo menos a 1 parque, el 13,2% de los participantes respondió que conoce al menos 5 parques, el 11,8% contestó que conoce 4 parques, el 3,9% mencionó 8 parques.

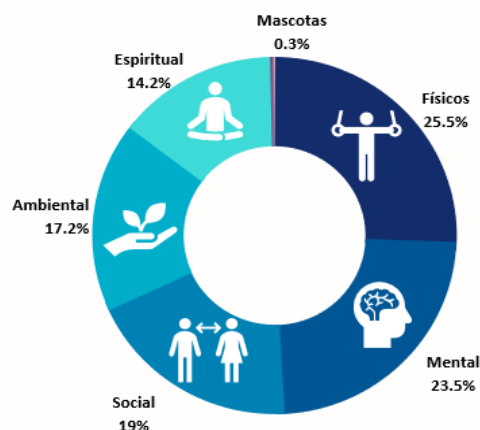
Figura 11. Grado de conocimiento de parques cercanos.



Fuente: Elaboración propia.

Se formularon preguntas enfocadas en conocer cuáles son los principales beneficios que pueden llegar a percibir los potenciales usuarios de parques urbanos, obteniendo los resultados que se presentan en la Figura 12, en donde se observa que el 25,5% de los encuestados menciona que obtienen beneficios de carácter físico, el 23,5% indica beneficios mentales, el 19% señala los beneficios sociales, el 17,2% respondió acerca de los beneficios ambientales, mientras que el 14,2% hizo referencia a beneficios espirituales y el 0,3% habló sobre los beneficios para las mascotas.

Figura 12. Beneficios percibidos al utilizar los parques urbanos.



Fuente: Elaboración propia.

Las personas respondieron acerca de los principales servicios y facilidades que esperan encontrar cuando visitan un parque urbano de acuerdo con lo registrado en la Figura 13. En el Top 7 de los servicios esperados, se encuentra la disponibilidad de espacios verdes con un 19%, seguido de presencia de árboles y vegetación con un 18%, el 12,7% de los encuestados mencionó el servicio de baños, el 12,4% hizo referencia a seguridad y vigilancia, el 11,4% indicó los espacios para hacer deportes, un 10,1% se inclinó hacia el servicio de parqueadero y un 9,9% por los juegos infantiles.

Figura 13. Top 7 de los servicios que se espera tener en un parque urbano.



Fuente: Elaboración propia.

Según se presenta en la Figura 14, el 12,9% de los encuestados respondió que, con mayor frecuencia, realizan actividades relacionadas con el deporte y entrenamiento en los parques urbanos, seguido de un 11,8% enfocado en actividades de relajación y cuidado

ambiental. El 11,2% menciona que realiza actividades de carácter cultural, el 10,7% indica actividades familiares, mientras que el 10,6% señaló actividades comerciales, el 9,9% actividades enfocadas en educación ambiental y el 9,6% el paseo con mascotas.

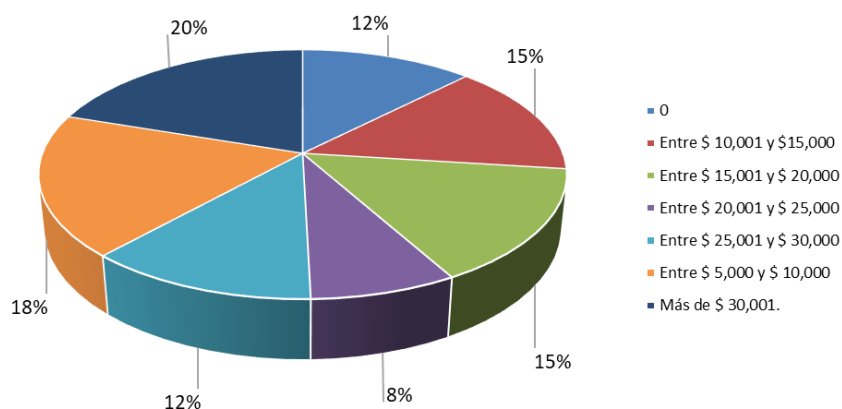
Figura 14. Actividades que se realizan con mayor frecuencia en los parques urbanos.



Fuente: Elaboración propia.

El 20% de los encuestados manifestó que pueden gastar más de \$30.001 COP al visitar un parque urbano. La Figura 15 indica la cantidad promedio de dinero que gastan las personas que respondieron la encuesta. El 18% de los participantes señaló que están dispuestos a gastar entre \$5000 y \$10000, mientras que un 15% contestó entre \$10000 y \$15000, otro 15% dijo entre \$15001 y \$20000. El 12% de los participantes respondió entre \$25001 y \$30000, otro 12% respondió \$0 y el 8% entre \$20001 y \$25000.

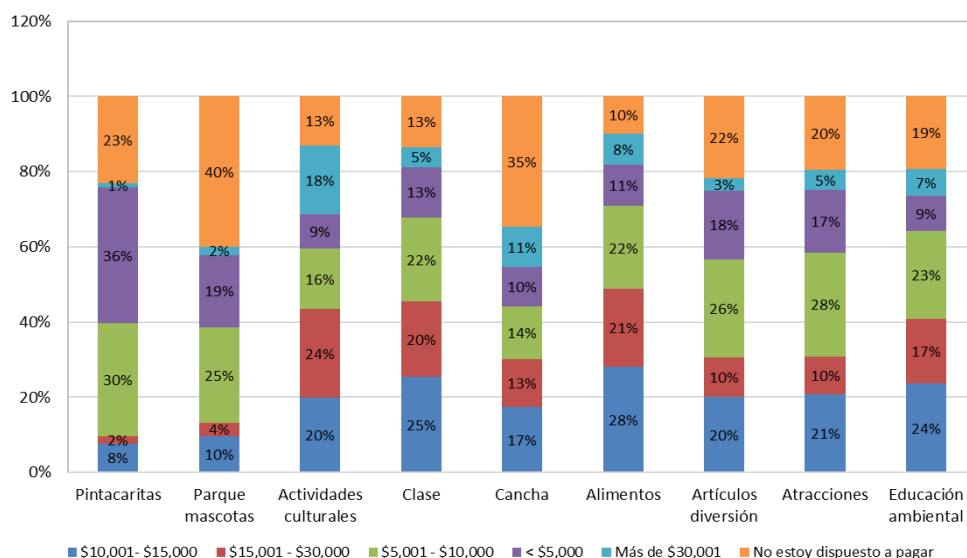
Figura 15. Cantidad promedio de dinero que gastan los encuestados en un parque urbano



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 16 presenta el rango de precios que los encuestados están dispuestos a pagar para cada actividad ofrecida en un parque urbano.

Figura 16. Rango de precios que los encuestados pagarían por actividad.



Fuente: Elaboración propia.

7.1.3. Entrevistas realizadas a entidades sin ánimo de lucro

Se realizaron 3 entrevistas a personas que trabajan en entidades sin ánimo de lucro, utilizando la herramienta que se presenta en el Anexo C. La Tabla 4 contiene la ficha técnica de la entrevista semiestructurada.

Tabla 4. Ficha técnica de la entrevista.

Ficha técnica - Entrevista semiestructurada	
Descripción	Personas que trabajen en fundaciones u organizaciones sin fines de lucro con experiencia previa en la ejecución de proyectos relacionados con la comunidad.
Técnica instrumental	Entrevista semi estructurada
Objetivo	Tener un enfoque financiero de los proyectos desarrollados desde la experiencia de cada entidad, para obtener información relevante que pueda ser aplicada en el programa de acercamiento a parques urbanos de los habitantes del Distrito de Bogotá.
Fecha y hora	2021-11-03, 16:30 h. 2021-11-03, 18:00 h. 2021-11-05, 09:30 h.
Lugar	Video conferencia a través de la aplicación Microsoft Teams
Entrevistados	Representante de: Somos CaPAZes. Representante de: Fundación Plan. Representante de: Tropical Forest Alliance.
Uso de la información obtenida a partir de la entrevista	Las respuestas serán confidenciales y solo se utilizarán con fines de investigación, sin revelar información sobre la identidad de los entrevistados a terceros. Asimismo, las respuestas apoyarán el desarrollo del modelo de acercamiento a parques urbanos en Bogotá.
Observaciones	Las entrevistas se realizan con personas que aceptaron ser entrevistadas. La muestra no fue establecida por alguna técnica estadística.

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 5 presenta el resumen de la información obtenida durante las entrevistas.

Tabla 5. Principales *insights* obtenidos durante las entrevistas a ESAL.

	Resumen de información obtenida
Somos CaPAZes	Sus recursos son obtenidos mediante la realización de llamadas, ventas y donaciones (90% de los ingresos). Modelo de negocio sin beneficios. Indican que establecer alianzas es positivo porque implica crear e implementar mecanismos de control presupuestario, de recursos y de seguimiento de la ejecución. A la fecha de la entrevista, más de 10.300 personas se han visto beneficiadas con sus programas. Cada aliado es un donante potencial o una cadena de relaciones que debe cultivarse generando confianza y credibilidad.
Plan Internacional	Líder en acciones humanitarias y apoyo en emergencias. Las zonas rurales son el principal objetivo. Realizan acuerdos con proveedores para obtener precios estándar en los insumos requeridos. Modelo de negocio sin beneficios, tienen costos de administración establecidos, 280 empleados, 1 sociedad principal, alrededor de 2000 beneficiarios. Las partes interesadas están alineadas con los valores y cultura de Plan Internacional.
Tropical Forest Alliance	Tropical Forest Alliance es una entidad que busca reunir a los gobiernos, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil para eliminar la deforestación del aceite de palma, la carne de res, la soya y la pulpa y el papel. Las agendas prioritarias nacionales de TFA Latinoamérica para el período 2019-2021 han estado enfocadas en los programas de Brasil, Colombia y Perú. Sus donantes les brindan el apoyo y los recursos necesarios. Sus patrocinadores actualmente incluyen los gobiernos de los Países Bajos, Noruega, Alemania, el Reino Unido y los Estados Unidos de América, así como la Fundación Cargill y la Fundación Gordon y Betty Moore. Sus mayores gastos son los pagos por asesoría técnica especializada.

Fuente: Autores, basado en el segundo informe de resultados de la consultoría realizada a Teapot L.A. y Nature For All.

7.2. Análisis de datos

7.2.1. Situación actual

A partir de la información obtenida en la investigación de fuentes secundarias, entrevistas y encuestas, se puede evidenciar lo siguiente:

- Actualmente, las entidades que promueven programas de acercamientos a parques urbanos en las ciudades de Santiago de Chile, San Jose de Costa Rica, Ciudad de México y Lima, cuentan con alguna(s) de la(s) siguiente(s) fuente(s) de financiación para el sostenimiento de los proyectos que desarrollan:
 - Colaboración pública y privada,
 - Donaciones monetarias y no monetarias del sector público y privado,
 - Campañas para recolección de fondos,
 - Voluntariado,
 - Donaciones recibidas por empresas, como parte de su Responsabilidad Social Corporativa.
- El 95.6% de los encuestados manifiesta que conoce algún parque cercano a su vecindario y mencionan que dentro de los principales beneficios que perciben al visitar los parques urbanos se encuentran: físicos (25.5%), mentales (23.5%), sociales (19%) y ambientales (17.2%).
- Al visitar un parque urbano, los encuestados esperan tener acceso a espacios verdes (19%) y arborizados (18%), así como disponibilidad del servicio de baño (12.7%), seguridad y vigilancia (12.4%).
- Los encuestados indican que en los parques urbanos pueden realizar actividades de carácter deportivo (12.9%), relajación (11.8%), cuidado ambiental (11.8%), culturales (11.2%). Teniendo en cuenta que el 62% de los encuestados son empleados y el 21% son trabajadores independientes, manifiestan más interés en

pagar por consumo de alimentos, actividades culturales y rutina de ejercicios al visitar un parque urbano. Por otra parte, es menos probable que paguen por las siguientes actividades: parque de mascotas y alquiler de canchas de fútbol.

- El rango de precios que los encuestados consideran son los siguientes:
 - Alimentos: La mejor opción sería un rango de precios de \$10.001 a \$15.000, cubriendo un 57% de los encuestados.
 - Actividades culturales: La mejor opción sería un rango de precio de \$ 10.001 a \$15.000, cubriendo un 62% de los encuestados.
 - Rutina de ejercicios: La mejor opción sería un rango de precio de \$5,001 a \$10,000, cubriendo un 72% de los encuestados.
- Las fundaciones sin fines de lucro entrevistadas manifestaron la importancia de contar con aliados estratégicos que apoyen la financiación de los proyectos; definir un presupuesto anual para gestionar adecuadamente el sostenimiento de los programas y controlar los costos básicos de administración.

7.2.2. Fortalezas

Se considera oportuno desarrollar un programa que motive a los habitantes de la ciudad de Bogotá a visitar los parques urbanos cerca de su vecindario, ya que son lugares con el espacio ideal para hacer ejercicio o practicar deporte, brindando importantes aportes para la salud mental de las personas, liberación de estrés y manejo de la ansiedad.

Tomando como base la información analizada, se puede construir un modelo, considerando los siguientes aspectos:

- Cantidad total de dinero que las personas están dispuestas a gastar cuando visitan un parque.
- Rango de precios que las personas están dispuestas a pagar por las actividades que más les motivan.

- Cantidad de personas que está dispuesta a pagar los rangos de precios definidos.

En la Figura 17 se presenta una representación gráfica del insight obtenido a partir de las encuestas realizadas.

Figura 17. Insight encuesta relacionada con parques urbanos.



Fuente: Elaboración propia.

El programa de acercamiento a parques puede estar dirigido a adultos en un rango de edad comprendido entre los 19 y 59 años, con formación universitaria y empleados.

El programa puede tener un enfoque hacia los deportes y la educación ambiental, buscando a su vez contar con espacios para compartir con la familia y amigos. Ver resumen presentado en la Figura 18.

Figura 18. Perfil de los usuarios del programa de acercamiento a parques urbanos.



Fuente: Elaboración propia.

8. Resultados de la solución

8.1. Modelo de negocios

Basándose en el modelo de Canvas Sostenible, y sustentándose en el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas, el modelo de negocios se presenta en los bloques listados a continuación.

8.1.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor del programa de acercamiento a parques urbanos para ciudadanos de Bogotá se presenta como la generación de espacios para desconexión de la rutina diaria, aportando así a la salud física y mental de las personas y sus familias, a través del acceso a dichos parques.

8.1.2. Segmentos de clientes

Entre los ciudadanos de Bogotá, resaltan las familias interesadas en el compartir entre sus distintos miembros, e individuos interesados en realizar actividades físicas para contribuir con la buena salud física y mental. La mayoría de las personas en estos dos segmentos están ubicados en el estrato social 3.

8.1.3. Relación con los clientes

Durante las actividades claves a realizar, la idea es crear una relación cercana con los clientes que permita transmitir la intención de la organización en crear espacios seguros de compartir y relajación mental.

8.1.4. Canales de difusión

Inicialmente, los contactos con los clientes se establecerán a través de campañas online por medio de las redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea. También, se espera realizar publicaciones de boletines de las actividades realizadas a través del tiempo en dichas redes sociales y en la página web de la organización.

Con los programas madurados y una base de clientes sólida, se espera comunicar los beneficios de las actividades clave a haciendo uso del “voz a voz”, es decir, durante el

intercambio regular existente entre nuestra base de clientes y sus grupos de amigos y familiares.

8.1.5. Actividades clave

Se ha preparado un listado de tres actividades claves a realizar:

- Carreras familiares, enfocadas en el compartir entre los distintos miembros de una familia, desarrollando actividades físicas que generen beneficios para la salud y mente. Inicialmente, estas actividades se realizarán cada mes y el objetivo es llegar a realizar estas carreras dos veces por mes en un período de tres años.
- Teatro de títeres y marionetas para niños, contando historias enfocadas en valores para la sociedad. Inicialmente, estas actividades se realizarán cada mes y el objetivo es llegar a realizar estas presentaciones dos veces por mes en un período de tres años.
- Sesiones de Zumba, como espacios de ejercicio físico y oportunidad de esparcimiento mental. Inicialmente, estas actividades se realizarán cada semana y el objetivo es llegar a realizar estas sesiones dos veces por semana en un período de tres años.

8.1.6. Fuentes de ingresos

Las principales fuentes de ingresos son:

- “Pase por un día”, por persona, para las actividades relacionadas con las carreras familiares y las presentaciones de teatro de títeres y marionetas. Durante estos eventos, se ofrecerá la opción de compra de refrigerios.
- Cobro por sesiones de Zumba, por participante.

El detalle de los precios unitarios de cada actividad se encuentra especificados en el Anexo D.

8.1.7. Estructura de costos

Los costos asociados a la organización, y a cada una de las actividades, son:

- Gastos administrativos

- Administrador, a partir del segundo año.
 - Herramientas de comunicación celular.
 - Suministros de oficina, a partir del segundo año.
- Gastos asociados a equipos
 - Obstáculos para las carreras.
 - Equipos de sonido.
 - Misceláneos.
- Mercadeo y publicidad
 - Pancartas.
 - Campañas pagas en redes sociales.
 - Impresiones y fotocopiado.
 - Servicios de *community manager*.
- Carreras familiares
 - Animador.
 - Premio al ganador.
 - Ayudantes contratados.
 - Refrigerios.
- Teatro de títeres y marionetas
 - Animador.
 - Alquiler de teatro de títeres y marionetas.
 - Titiriteros.
 - Ayudantes contratados.
 - Refrigerios.
- Sesiones de Zumba

- Entrenador.

Los detalles de cada costo se encuentran especificados en el Anexo D.

8.1.8. Recursos clave

Los recursos claves a considerar para la preparación y gestión de las actividades de la organización son:

- Administrador, que inicialmente se considera como el fundador de la organización.
- Computador para manejo de redes sociales y páginas web.
- Equipos celulares para comunicación a través de aplicaciones de mensajería instantánea.
- Obstáculos necesarios para las carreras familiares.
- Equipos de sonido para las sesiones de Zumba, y para la comunicación con los participantes durante las demás actividades.
- Pancartas a utilizar los días que se realicen las actividades clave, con el fin de atraer más participantes.
- Parques urbanos disponibles y accesibles a la comunidad, en donde se permitan el desarrollo de las actividades mencionadas.
- Voluntarios que ayuden con la organización de los eventos.

8.1.9. Socios clave

Para el exitoso funcionamiento de la organización, se requieren de los siguientes socios clave:

- Equipo de voluntarios que colaboren con la organización de las actividades.
- Comunidades locales que sirvan como promotores de las actividades.
- Proveedores de alimentos para los refrigerios a ofrecer durante las actividades, cuya oferta esté destinada a ofrecer productos de calidad a un bajo costo, apuntando más a la contribución con la sociedad.

- Compañía de titiriteros, que ofrezcan el servicio de arrendamiento del teatro y el contar historias que contribuyan con el desarrollo de la sociedad.
- Community manager, enfocado al desarrollo del contenido y su promoción en las redes sociales.

8.1.10. Productos y servicios

Los servicios para ofrecer a los ciudadanos de Bogotá, mediante las actividades claves ya mencionadas, son los siguientes:

- Servicios de esparcimiento e interacción para las familias, enfocándose en crear vínculos más fuertes entre los miembros de dichas familias.
- Servicios de recreación para los miembros más jóvenes de la familia, enfocados en fomentar valores tales como amistad, honradez, equidad, justicia, confianza, bondad, valentía, respeto, solidaridad, tolerancia, entre otros.
- Servicios de esparcimiento social, mediante la interacción entre personas con intereses afines.
- Servicios que fomentan la buena salud física y mental de las personas, creando espacios para liberación de estrés.

8.1.11. Beneficios sociales

Se reconoce como beneficio social la interacción con las comunidades locales y cercanas a cada parque urbano, afianzando la interacción intrafamiliar, y desarrollando los valores necesarios para una buena sociedad, mejorando así el tejido social. De la misma manera, acercar a las personas a los parques urbanos contribuye a la apropiación y conservación de dichos parques.

Por otra parte, resalta la promoción de empleo mediante los ayudantes a contratar para cada actividad a realizar, quienes bien pueden ser miembros de la misma comunidad.

8.1.12. Beneficios ambientales

La promoción de programas cercanos a las comunicadas elimina la necesidad de trasladarse largas distancias dentro de la ciudad, ayudando a disminuir la huella de carbono de cada persona.

8.1.13. Costos sociales

No se identifica algún costo social con la implementación del programa de acercamiento a parques urbanos.

8.1.14. Costos ambientales

La interacción en los parques urbanos durante las actividades y servicios ya mencionados puede generar la contaminación de dichos espacios. Por lo tanto, se debe considerar jornadas de recolección de los desechos generados por los participantes, y asegurar la correcta disposición de estos en las canecas dispuestas para tal fin en cada uno de los parques urbanos.

8.2. Modelo financiero

Con base en el modelo de negocio planteado y realizando una proyección de 3 años, se presentan las proyecciones de los estados financieros de la organización.

8.2.1. Estado de situación financiera año 0

En la tabla 6, se muestra el estado de situación financiera para el año 0, considerando un aporte de capital inicial por parte del fundador de la organización.

Tabla 6. Estado de situación financiera año 0.

Activos	AÑO 0
Activos no corrientes	
Propiedades, planta y equipo	\$-
Propiedades de inversión	\$-
Activos no corrientes totales	\$-
Activos corrientes	
Inventario	\$-
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$-
Efectivo y equivalentes a efectivo	\$4,250,000.00
Totales de activos corrientes	\$4,250,000.00
Totales de activos	\$4,250,000.00

Patrimonio y pasivos	
Patrimonio	
Capital	\$4,250,000.00
Reservas	\$-
Ganancias acumuladas	\$-
Total de patrimonio	\$4,250,000.00
Pasivos no corrientes	
Deudas a largo plazo	\$-
Provisiones a largo plazo	\$-
Totales de pasivos no corrientes	\$-
Pasivos corrientes	
Acreedores comerciales	\$-
Parte corriente de deudas a largo plazo	\$-
Intereses acumulados por pagar	\$-
Provisiones a corto plazo	\$-
Total de pasivos corrientes	\$-
Total de pasivos	\$-
Total de patrimonio y pasivos	\$4,250,000.00

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2. Estados de situación financiera

La tabla 7 muestra las proyecciones para los estados de situación financiera desde el año 1 hasta el año 3. La estimación de los valores presentados se encuentra detallada en el Anexo D.

Tabla 7. Estados de situación financiera

Activos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activos no corrientes			
Propiedades, planta y equipo	\$ -	\$ -	\$ -
Propiedades de inversión	\$ -	\$ -	\$ -
Activos no corrientes totales	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Corrientes			
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -
Efectivo y equivalentes a efectivo	\$ 4,387,500.00	\$ 7,601,100.00	\$ 16,072,706.00
Totales de activos corrientes	\$4,387,500.00	\$7,601,100.00	\$16,072,706.00
Totales de activos	\$4,387,500.00	\$7,601,100.00	\$16,072,706.00

Patrimonio y pasivos			
Patrimonio			
Capital	\$ 4,250,000.00	\$ 4,250,000.00	\$ 4,250,000.00
Reservas	\$ -	\$ -	\$ -
Ganancias acumuladas	\$ 137,500.00	\$ 3,351,100.00	\$ 11,822,706.00
Total de patrimonio	\$4,387,500.00	\$7,601,100.00	\$16,072,706.00
Pasivos no corrientes			
Deudas a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -
Provisiones a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -
Totales de pasivos no corrientes	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos corrientes			
Acreedores comerciales	\$ -	\$ -	\$ -
Parte corriente de deudas a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses acumulados por pagar	\$ -	\$ -	\$ -
Provisiones a corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -
Total de pasivos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -
Total de pasivos	\$ -	\$ -	\$ -
Total de patrimonio y pasivos	\$4,387,500.00	\$7,601,100.00	\$16,072,706.00

Fuente: Elaboración propia.

8.2.3. Estados de resultados integrales

Los estados de resultados integrales proyectados para la organización se muestran en la tabla 8. Los valores estimados para los ingresos, costos y gastos expresados en la tabla se encuentran descritos en el Anexo D.

Tabla 8. Estados de resultados integrales

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 13,812,500.00	\$ 26,130,000.00	\$ 39,467,142.00
Costo de ventas	\$ 10,825,000.00	\$ 19,328,400.00	\$ 27,028,716.00
Ganancia bruta	\$ 2,987,500.00	\$ 6,801,600.00	\$ 12,438,426.00
Gastos de administración	\$ 720,000.00	\$ 748,800.00	\$ 782,496.00
Gastos de ventas	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos operacionales	\$ 2,130,000.00	\$ 2,839,200.00	\$ 3,184,324.00
Otros ingresos operacionales	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado de actividades de operación	\$ 137,500.00	\$ 3,213,600.00	\$ 8,471,606.00
Ingresos financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto por impuesto a las ganancias	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado del período	\$ 137,500.00	\$ 3,213,600.00	\$ 8,471,606.00
Otros resultados integrales (ORI)			
Otros resultados integrales (ORI)	\$ -	\$ -	\$ -
ORI del año, neto de impuestos	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado integral total del año	\$ 137,500.00	\$ 3,213,600.00	\$ 8,471,606.00

Fuente: Elaboración propia.

8.2.4. Estados de flujos de efectivo

La tabla 9 muestra los estados de flujos de efectivo proyectados para los tres primeros años. Las estimaciones necesarias para la elaboración de los estados de flujos de efectivo presentados se encuentran en el Anexo D.

Tabla 9. Estados de flujos de efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas del período	\$ 13,812,500.00	\$ 26,130,000.00	\$ 39,467,142.00
Recuperación de cartera	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de insumos	\$ (9,025,000.00)	\$(15,958,800.00)	\$(22,333,740.00)
Pagos a proveedores	\$ (1,800,000.00)	\$(3,369,600.00)	\$ (4,694,976.00)
Arrendamientos	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos de administración	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos generales de administración	\$ (1,070,000.00)	\$ (1,112,800.00)	\$ (1,162,876.00)
Sueldos de ventas	\$ -	\$ -	\$ -
Propaganda y otros gastos de ventas	\$ (1,780,000.00)	\$ (2,475,200.00)	\$ (2,803,944.00)
Pagos de impuesto sobre la renta	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de cesantías	\$ -	\$ -	\$ -
Total flujo de operación	\$ 137,500.00	\$ 3,213,600.00	\$ 8,471,606.00
Activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones temporales	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones temporales	\$ -	\$ -	\$ -
Rendimiento de inversiones	\$ -	\$ -	\$ -
Total de flujo de inversión	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo después de inversión	\$ 137,500.00	\$ 3,213,600.00	\$ 8,471,606.00
Nuevos préstamos bancarios	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de préstamos bancarios	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes de capital	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos de (a) socios	\$ -	\$ -	\$ -
Total de flujo de financiación	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto del período	\$ 137,500.00	\$ 3,213,600.00	\$ 8,471,606.00
Más saldo inicial de caja	\$ 4,250,000.00	\$ 4,387,500.00	\$ 7,601,100.00
Saldo final de caja	\$ 4,387,500.00	\$ 7,601,100.00	\$ 16,072,706.00

Fuente: Elaboración propia.

8.2.5. Indicadores

8.2.5.1. Valor presente neto

La tabla 10 muestra el flujo de caja anual del proyecto, considerando el aporte inicial de capital y los resultados integrales de cada año proyectado. Luego, considerando una tasa interna de oportunidad de 12 % para el año 1 y con variaciones anuales del 0.5 %, el valor presente neto del proyecto es de \$ 12,783,156.51.

La tasa interna de oportunidad fue seleccionada con base en la tasa de interés de los certificados de depósito a término 360 días, publicadas por el Banco de la República para el momento del análisis (Banco de la República, s.f.).

Tabla 10. Flujo de caja anual del proyecto

Flujo de caja anual del proyecto	
Año 0	\$(4,250,000.00)
Año 1	\$ 137,500.00
Año 2	\$ 3,213,600.00
Año 3	\$ 8,471,606.00

Fuente: Elaboración propia.

8.2.5.2. Tasa interna de retorno

En función al flujo de caja anual, la tasa interna de retorno anual es de 46.97 %.

9. Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría académica desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones de cierre del trabajo.

9.1. Conclusiones

- La elaboración del marco teórico permitió la definición de términos relevantes para el estudio elaborado, tales como: los distintos parques urbanos disponibles en la ciudad de Bogotá y el tipo de entidades que pueden considerarse para el desarrollo del modelo de negocio. Sobre esto último, se menciona la definición de las entidades sin ánimo de lucro y los aspectos que estas deben tener para su correcto funcionamiento. Así mismo, en el marco teórico se exponen diferentes conceptos sobre modelos de negocio e información básica de finanzas que permiten estructurar el programa de acercamiento a parques urbanos y plantear la viabilidad de este.
- Se considera oportuno el desarrollo de un programa que promueva en los habitantes de la ciudad de Bogotá el acercamiento a los parques urbanos que se encuentran ubicados cerca de su vecindario, ya que se pueden obtener múltiples beneficios de carácter social, ambiental, mental y educativo. Este tipo de iniciativas contribuyen en forma positiva al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente a los siguientes: salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, reducción de las desigualdades, ciudades u comunidades sostenibles, acción por el clima, vida de ecosistemas terrestres, y alianzas para lograr los objetivos.
- Tomando como base la información recopilada y analizada durante el proyecto, se logró construir un modelo de negocio para acercamiento a parques urbanos en la ciudad de Bogotá, considerando los siguientes aspectos: cantidad total de dinero que las personas están dispuestas a gastar cuando visitan un parque, rango de precios que las personas están dispuestas a pagar por las actividades que más les motivan, cantidad de personas que están dispuestas a pagar los rangos de precios

definidos. La propuesta de valor del programa se presenta como la generación de espacios para desconexión de la rutina diaria, aportando así a la salud física y mental de las personas y sus familias. El programa puede estar dirigido a las familias interesadas en el compartir entre sus distintos miembros, e individuos interesados en realizar actividades físicas para contribuir con la buena salud física y mental. La mayoría de las personas en estos dos segmentos están ubicados en el estrato social 3.

- Las proyecciones consideradas para la generación de los estados financieros consideran una probabilidad de participación por cada actividad clave, considerando un peor, mejor y un escenario más probable. Así mismo, se toman en cuenta un mínimo de actividades a realizar por año. Estos valores de participación y cantidad de actividades claves a realizar son las piezas fundamentales que aseguran la viabilidad del programa.
- Para el modelo financiero propuesto se calculó que el valor presente neto del proyecto es de \$ 12,783,156.51, teniendo en cuenta el flujo de caja anual del programa y considerando el aporte inicial de capital, los resultados integrales de cada año proyectado y una tasa interna de oportunidad de 12% para el año 1 con variaciones anuales del 0.5%. En vista que el valor presente neto obtenido representa un valor positivo, se concluye que el modelo financiero propuesto generará ganancias a lo largo del período proyectado.
- En función al flujo de caja anual, la tasa interna de retorno calculada es de 46.97%. Luego, al considerar que dicha tasa interna de retorno supera la tasa interna de oportunidad mencionada de 12%, se resuelve que la inversión inicial a realizar generará ganancias superiores a la alternativa representada por otra oportunidad.
- Debido a que los análisis del valor presente neto y de la tasa interna de retorno han arrojado resultados positivos, se concluye que el modelo financiero propuesto para el programa de acercamiento a parques urbanos para ciudadanos de Bogotá es viable financieramente. Siendo así, se cumple el objetivo principal de este trabajo de grado. Sin embargo, se debe considerar que los indicadores utilizados para la

evaluación se basan en proyecciones y supuestos financieros que pueden afectar los flujos de caja del proyecto, lo que puede afectar la viabilidad ya mencionada.

9.2. Recomendaciones

- Para alcanzar el propósito del programa de acercamiento a parques urbanos es recomendable que la iniciativa tenga un liderazgo efectivo que asuma la dirección en pro del logro de los objetivos, respaldado por un equipo de trabajo que brinde el soporte necesario para una adecuada gestión y operación. Debe existir el compromiso por parte de estas personas para asegurar la correcta promoción, implementación y sostenibilidad del programa.
- Se recomiendan realizar evaluaciones trimestrales sobre los hitos a alcanzar en el programa, pudiendo utilizar indicadores tales como: cantidad de actividades realizadas por mes, cantidad de participantes por cada actividad, crecimiento de seguidores en redes sociales, ingresos y egresos generados. Dichos indicadores permitirán medir si se están alcanzado las proyecciones presentadas en esta propuesta, así como la necesidad de buscar otros medios de difusión que permitan aumentar la cantidad de actividades a realizar y los participantes en las mismas. Así mismo, se recomienda realizar evaluaciones anuales enfocadas en los estados financieros planteados, y nuevas proyecciones que determinen nuevos indicadores financieros, de tal forma que exista una evaluación continua de la viabilidad financiera del programa.
- Se recomienda a futuro evaluar la ampliación de las actividades claves definidas en el modelo de negocio propuesto. Actualmente se considera la realización de carreras familiares, teatro de títeres y marionetas para niños, sesiones de zumba. La oferta de actividades puede llegar a incluir aspectos de carácter cultural o que involucren a las mascotas, de esta forma se podría ampliar el segmento de usuarios interesados en participar.
- Evaluar alternativas que permitan contar con fuentes de ingresos adicionales que permitan ampliar la oferta de actividades del programa. Se pueden explorar algunas de las siguientes opciones: búsqueda de colaboración pública y/o privada,

campañías para recolección de fondos, donaciones recibidas por empresas como parte de sus programas internos de Responsabilidad Social.

10. Referencias

- Agencia Ferroviaria Europea. (junio de 2018). *Guía Modelo de Madurez de la Gestión*. Valenciennes, Francia: NSAES. Obtenido de https://www.era.europa.eu/sites/default/files/activities/docs/guide_era_management_maturity_model_es.pdf
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (Julio de 2000). *Decreto 619 de 2000 Por el cual se adopta el Plan de Ordenamiento Territorial para Santa Fe de Bogotá, Distrito Capital*. Obtenido de <https://www.leyex.info/leyes/Decretoamb619de2000.htm>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (Junio de 2004). *Decreto 190 Por medio del cual se compilan las disposiciones contenidas en los Decretos Distritales 619 de 2000 y 469 de 2003*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/decreto-190-de-2004>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (Septiembre de 2021). *Plan de ordenamiento territorial Bogotá Reverdece 2022-2035, Proyecto de Acuerdo*. Obtenido de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/pot-bogota-reverdece-2022-2035/articulado-del-pot-bogota-reverdece-2022-2035>
- Banco de la República. (s.f.). *Tasas de captación semanales y mensuales*. Recuperado el 16 de julio de 2022, de Banco de la República: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-captacion-semanales-y-mensuales>
- Barreto Escamilla, M., & Quintero Toro, L. (2015). *Aplicación del modelo Lean Canvas en la modelación del negocio del proyecto de empresa Intifem (Trabajo de grado)*. Medellín: Universidad EAFIT. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8217/LuisaMaria_QuinteroToro_MariaJose_BarretoEscamilla_2015.pdf?sequence=2
- Bogotá Cómo Vamos. (2021). *Documento de resultados Bogotá, tercera fase #miVozmiCiudad*. Obtenido de <https://bogotacomovamos.org/presentacion-de-resultados-bogota-tercera-fase-mivozmiciudad/>

Bringham, E., & Houston, J. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning Editores.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Manual Básico sobre Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESAL*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/26041/Manual%20b%C3%A1sico%20sobre%20entidades%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cámara de Comercio de Sogamoso. (s.f.). *Entrenamiento LEAN CANVAS*. Obtenido de https://campusvirtualccs.org/pluginfile.php/3109/mod_folder/content/0/PRESENTACION%20LEAN%20CANVAS.pdf?forcedownload=1

Castellanos, T., Gallego, J. C., Delgado, J. A., & Merchan. (s.f.). Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos. Universidad de San Buenaventura Seccional Cali. Obtenido de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2163/2/1131056_1131054_1131185_ANEXO_Cap%C3%ADtulo.pdf

Cerón, D. (12 de 06 de 2015). ¿Cómo conseguir recursos para financiar una fundación? *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15941324>

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *INDUSTRIAL AND CORPORATE CHANGE*, 11(3), 529-556. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN114823703&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Chiesura, A. (2004). *The role of urban parks for the sustainable city*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169204603001865?via%3Dihub>

- Cinde. (2021). *Bienvenidos a Fundación Cinde Colombia*. Obtenido de Cinde:
https://cinde.org.co/sitio/contenidos_mo.php?c=243
- Confederación Colombiana de ONG - CCONG. (2016). *Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de lucro - ESAL*. Obtenido de
https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública. (2015). Entidades sin Ánimo de Lucro. *Orientaciones Técnicas NIIF*. Obtenido de <https://www.ctcp.gov.co/publicaciones-ctcp/orientaciones-tecnicas/1472852119-2195>
- Constitución Política de Colombia. (Julio de 1991). Art. 8. Colombia.
- DANE. (s.f.). *Hoja metodológica, Indicadores de la ILAC*. Obtenido de
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/ambientales/Ilac/Superficie_areas_verdes_urbanas_per_capita13.pdf
- DIAN. (s.f.). *DIAN*. Obtenido de
<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx#:~:text=Las%20asociaciones%2C%20fundaciones%2C%20y%20corporaciones,exento%2C%20cuando%20%C3%A9ste%20se%20destine>
- EAN TV. (2020). *Entrenamiento en Diseño de modelos de negocio sostenible - Canvas Sostenible*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=xkGy2HIP60>
- Fernández Rodríguez, J., & Llamas Fernández, F. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 84, 79-95. Obtenido de ResearcGate:
https://www.researchgate.net/publication/325485933_La_metodologia_Lean_Startup_desarrollo_y_aplicacion_para_el_emprendimiento
- Foster, W., Kim, P., & Christiansen, B. (2009). Ten Nonprofit Funding Models. *Stanford Social Innovation Review*, 7(2), 32-39. Obtenido de
https://ssir.org/articles/entry/ten_nonprofit_funding_models#

- Fundación ANDI. (2019). *GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO AL RÉGIMEN TRIBUTARIO ESPECIAL*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20aplicaci%C3%B3n%20de%20las%20ESAL%20al%20RTE.pdf>
- Fundación Éxito. (2022). *La misión de Fundación Éxito contra la desnutrición crónica*. Obtenido de Fundación Éxito - ¿Quiénes somos?: <https://www.fundacionexito.org/quienes-somos>
- Fundación Procaps. (2022). *Fundación Procaps - Alimentamos sueños |*. Obtenido de Fundación Procaps: <https://www.fundacionprocaps.com/programas.aspx>
- Fútbol con Corazón. (2022). *FCC*. Obtenido de Fútbol con Corazón: <https://www.fcc.futbol/>
- Gaitán Sánchez, Ó. (2014). *Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hammer, M. (abril de 2007). La auditoría de proceso. Harvard Business Review. Obtenido de https://www.u-cursos.cl/medicina/2012/1/KINADMSA24/1/material_docente/bajar?id_material=434449
- Hartig, T. M. (2014). Nature and Health. *Annual Review of Public Health*, 35, 207-228.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, DF: Mc Graw Hill.
- Instituto Distrital de Recreación y Deporte. (s.f.). *IDRD*. Obtenido de <https://www.idrd.gov.co/parques>
- Macías, M. (2018). *Lean Canvas, una fusión entre el lienzo del modelo de negocio y Lean Startup*. Obtenido de Advenio: <https://advenio.es/lean-canvas-una-fusion-entre-el-lienzo-del-modelo-de-negocio-y-lean-startup/>

Mallo, C., & Merlo, J. (1995). *Control de Gestión y Control Presupuestario*. España: McGraw Hill.

Marketeros LATAM. (2 de Febrero de 2022). *Diferencias entre ventaja competitiva y ventaja comparativa*. Obtenido de Marketeros LATAM:
<https://www.marketeroslatam.com/diferencias-entre-ventaja-competitiva-y-ventaja-comparativa/>

Martínez, J. (2020). *Diseño de modelos de negocio sostenible "Canvas Sostenible"*. Universidad EAN. Obtenido de
https://impactaean.blob.core.windows.net/media/memorias_eventos/modelo_de_negocio_sostenible.pdf

Maurya, A. (2014). *Running Lean. Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona*. Universidad Internacional de La Rioja, S.A. (UNIR). Obtenido de
<https://theoffice.pe/wp-content/uploads/Running%20Lean.pdf>

Memoria del Secretario General sobre la labor de la Organización. (2 de Septiembre de 2015). *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/228/31/PDF/N1522831.pdf?OpenElement>

Meza Orozco, J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (Agosto de 2013). *Índice de calidad ambiental urbana - ICAU*. Obtenido de
https://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/Boletines_de_Ozono/Documento_Base_metodol%C3%B3gica_ICAU_Versi%C3%B3n_1._agosto_2013.pdf

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (Diciembre de 2015). *Informe nacional de calidad ambiental urbana*. Obtenido de
https://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/sustancias_qu%C3%ADmicas_y_residuos_peligrosos/Informe_Nacional_de_Calidad_Ambiental_Urbana_poblaci%C3%B3n_superior_a_500.000_habitantes._A%C3%B1o_2013.pdf

Naciones Unidas. (s.f.). Obtenido de La Agenda para el Desarrollo Sostenible:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Naciones Unidas. (25 de Septiembre de 2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Natural England. (Marzo de 2010). *Nature nearby: Accesible Natural Greenspace Guidance*. Obtenido de

http://www.ukmaburbanforum.co.uk/documents/other/nature_nearby.pdf

Nature for All. (2021). *2020 Impact Report*. Obtenido de

https://lanatureforall.files.wordpress.com/2021/02/n4a_2020_impact_report_021821.pdf

Ocupa tu Calle, ONU-Hábitat y Fundación Avina. (2018). *Intervenciones Urbanas Hechas por Ciudadanos: Estrategias Hacia Mejores Espacios Públicos*. Lima. Obtenido de

<https://www.avina.net/wp-content/uploads/2019/08/Manual-de-Intervenciones-Urbanas.pdf>

Organización Internacional de Normalización. (2018). Norma Internacional ISO 31000:2018.

Ortiz Anaya, H. (2017). *Finanzas básicas para no financieros con Normas*

Internacionales de Información Financiera (NIIF) (2 ed.). Cengage Learning.

Obtenido de [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3237)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3237](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3237)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. DEUSTO. Obtenido de

<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Padilla, V. M. (2014). *Introducción a las finanzas*. México: Grupo Editorial Patria.

Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: Aenor Ediciones.

- Perez Peña, R. (2019). *Modelación Financiera: Conceptos y aplicaciones*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Reid, C. (2021). *Sorina Vaziri is improving the parks in L.A.'s Mid-City*. Obtenido de <https://www.latimes.com/lifestyle/story/2021-08-10/plant-ppl-teapot-la-midcity-parks>
- Rosenberg, J. (1995). *Diccionario de Administración y Finanzas*. España: Océano.
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2014). *Estadísticas de Parques y Escenarios Deportivos de Bogotá 2014*. Obtenido de <http://sispru.scrd.gov.co/siscred/sites/default/files/Boletin%20Parques%20Av5%20.pdf>
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2018). *Paraderos Paralibros Paraparques PPP*. Obtenido de Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte: <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/leer-es-volar/paraderos-paralibros-paraparques-ppp>
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2020). *Parques para Todos*. Obtenido de <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/parques-para-todos>
- Secretaria Distrital de Planeación. (2017). *Índice de capacidad de pago 2017 - Bogotá y su área metropolitana*. Obtenido de https://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/files/estudios_fiscales/indice_capacidad_de_pago_2017_sdp.pdf
- Tamayo, M., Gonzalez, D., Mata, M., Fornet, J., & Cabrera, E. (2020). *La Gestión de Riesgos: Herramienta estratégica de gestión empresarial*. Cienfuegos: Universo Sur.
- Teapot L.A. (s.f.). *Teapot Gardens*. Obtenido de Teapot LA: <https://teapot.la/>
- Teece, D. (2010). Business Models, BusinessStrategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/sdfe/reader/pii/S002463010900051X/pdf>

UnicornsHub. (2017). *Canvas del modelo de negocio de Osterwalder & Pigneur*. Obtenido de UnicorsHUB: <https://www.unicornshub.com/es/canvas-del-modelo-de-negocio-de-osterwalder-pigneur/>

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Prentice Hall.

Veolia. (2022). *Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de Veolia Colombia | Montería: <https://www.veolia.com.co/monteria/nosotros/responsabilidad-social-corporativa>

WHO. (2016). *Urban green spaces and health. A review of evidence*. Obtenido de https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0005/321971/Urban-green-spaces-and-health-review-evidence.pdf

A. Formato para encuesta - parques urbanos.

B. Datos recolectados en las encuestas de parques urbanos

C. Formato para entrevistas – Equipo Financiero.

D. Modelo financiero – parques urbanos