



**Medición del Impacto Social en el Proyecto Conecta Empleo de la Fundación  
Telefónica Movistar**

Astrid Carolina Espitia Prieto

Santiago Medina Mejía

Jose Daniel Torres Ricaurte

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas Maestría

Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

30/03/2025

**Medición del Impacto Social en el Proyecto Conecta Empleo de la Fundación  
Telefónica Movistar**

**Astrid Carolina Espitia Prieto**

**Santiago Medina Mejía**

**Jose Daniel Torres Ricaurte**

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

**Magister en Administración de Empresas - MBA**

Director (a):

Johan Ricardo Alonso Rodríguez

Modalidad:

**Consultoría Profesional**

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas Maestría

Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

30/03/2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A nuestras familias y amigos que  
nos abrieron las puertas para crear y  
crecer, gracias por el apoyo incondicional.

### **Agradecimientos**

Deseamos manifestar nuestra gratitud hacia la Fundación Telefónica Movistar, sus colaboradores y alumnos, quienes nos respaldaron en la realización de este proyecto. apreciamos su compromiso con la educación y su interés en proporcionar formación digital a diversas comunidades del país, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los participantes del programa.

También, expresamos nuestro agradecimiento a todos aquellos que, con su conocimiento, experiencia y compromiso, aportaron al desarrollo de esta consultoría. Su colaboración fue fundamental para realizar nuestro trabajo.

## Resumen

Este trabajo de consultoría se llevó a cabo en la Fundación Telefónica Movistar durante el primer semestre del 2024. Con el objetivo de desarrollar un sistema que permitiera medir la efectividad de los programas de educación digital “conecta empleo”. Este programa busca fortalecer las competencias de los jóvenes y adultos, brindándoles herramientas para ayudarlos a mejorar su calidad de vida facilitando el acceso a mejores oportunidades laborales.

Actualmente, La Fundación no cuenta con una herramienta adecuada para medir el impacto del programa una vez finalizados los cursos. Por lo cual, el objetivo principal de esta consultoría fue desarrollar un instrumento cuantitativo y cualitativo para medir el impacto de sus cursos y optimizar el desarrollo y ejecución de los programas formativos.

A partir del análisis de los datos obtenidos, se detectó que los cursos mejoran la confianza y empleabilidad de los estudiantes, facilitando su acceso a nuevas oportunidades laborales. Sin embargo, se observó la necesidad de hacer seguimiento a los egresados y actualizar los contenidos según las demandas del mercado laboral.

Se determinó que la implementación de un sistema de medición estructurado fortalecerá la toma de decisiones y la efectividad del programa, contribuyendo a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Adicional, se recomienda ampliar alianzas con el sector empresarial ofreciendo acompañamiento post formación para mejorar la inserción laboral de los participantes.

**Palabras clave:** Medición de impacto, empleabilidad, formación digital, educación de calidad, inclusión social, desarrollo sostenible, desarrollo económico.

### **Abstract**

This consulting project was conducted at the Telefónica Movistar Foundation during the first half of 2024. The goal was to develop a system to measure the effectiveness of the "Conecta Empleo" digital education programs. This program seeks to strengthen the competencies of young people and adults, providing them with tools to help them improve their quality of life by facilitating access to better job opportunities.

Currently, the Foundation does not have an adequate tool to measure the impact of the program once the students complete the courses. Therefore, the main objective of this consultancy was to develop a quantitative and qualitative instrument to measure the impact of its courses and optimize the development and execution of training programs.

Based on the analysis of the data obtained, it was found that the courses improve students' confidence and employability, facilitating their access to new job opportunities. However, the need to monitor graduates and update the content according to labor market demands will be monitored. It is determined that the implementation of a structured measurement system will strengthen decision-making and program effectiveness, contributing to the Sustainable Development Goals (SDGs). Additionally, it is recommended to expand partnerships with the business sector by offering post-training support to improve participants' job placement.

**Keywords:** Impact measurement, employability, digital training, quality education, social inclusion, sustainable development, economic development.

## Tabla De Contenido

Lista de Figuras .....	11
Lista de Tablas.....	12
Lista de Anexos .....	12
Introducción .....	13
Objetivos.....	17
2.1 Objetivo General.....	17
2.2 Objetivos Específicos .....	17
Justificación .....	18
3.1 Optimización De Recursos Y Mejora De La Efectividad.....	20
3.2 Aseguramiento del respaldo financiero.....	20
3.3 Generación De Transparencia Y Credibilidad.....	21
3.4 Impulso A La Innovación Y Mejora Continua .....	22
Marco Institucional .....	24
4.1 Misión.....	24
4.2 Visión .....	24
4.3 Valores .....	24
4.4 Estructura Organizacional .....	25
4.5 Áreas de Acción .....	26
Marco de Referencia.....	28
5.1 Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) .....	28
5.2 El Tercer Sector.....	30
5.3 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	33
5.4 Impacto de la Educación en el Desarrollo.....	34

5.5 Evaluación del Impacto de la Educación.....	36
5.6 Medición del Impacto en Organizaciones Sin Ánimo de Lucro.....	37
Marco Normativo.....	39
Diseño Metodológico.....	41
7.1 Método .....	41
7.2 Población y Muestra .....	41
7.3 Categorías de Estudio .....	41
7.4 Etapas de la consultoría .....	42
7.5 Análisis PESTEL .....	43
7.6 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	43
7.7 Análisis DOFA (SWOT) .....	43
7.8 Modelo CANVAS .....	44
7.9 Diseño de Instrumento de Recolección de Datos .....	44
Análisis Situacional y Estratégico.....	47
8.1 Análisis PESTEL .....	47
8.2 Cinco Fuerzas Porter.....	52
8.3 Modelo CANVAS .....	56
8.4 Análisis DOFA .....	65
Diseño del instrumento .....	68
Recolección de datos.....	74
Análisis e Interpretación de Resultados .....	75
1.1 Cálculo del indicador de Experiencia del egresado frente a la plataforma.....	75
11.2 Cálculo del indicador de Nivel de Impacto .....	75
11.3 Cálculo del indicador de Satisfacción Del Estudiante.....	76

11.3 Presentación de resultados .....	76
Conclusiones .....	84
Recomendaciones .....	86
Referencias.....	87
Anexos.....	95

### Lista de Figuras

Figura 1. <i>Estructura De Costos</i> .....	61
Figura 2 <i>Evolución Situación Financiera de la Fundación Telefónica Movistar</i> .....	63
<b>Figura 3</b> <i>Ocupación de los participantes</i> .....	77
<b>Figura 4</b> Nivel Académico de los participantes.....	78
<b>Figura 5</b> Pregunta 4. ¿Ha utilizado los conocimientos adquiridos en el curso para desempeñarse en su actividad laboral / profesional? .....	79
<b>Figura 6</b> Pregunta 5. ¿Puede ayudarle a mejorar la eficiencia y calidad de las actividades laborales / profesionales?.....	80
<b>Figura 7</b> Pregunta 6. ¿Puede ayudarle a mejorar su condición laboral? .....	81
<b>Figura 8</b> Pregunta 12. ¿Ha alcanzado sus objetivos de aprendizaje al finalizar el curso ofertado?.....	82
<b>Figura 9</b> Pregunta 13. ¿La formación recibida en el curso ha contribuido al desarrollo de su proyecto de vida personal? .....	82
<b>Figura 10</b> Pregunta 14. ¿La formación recibida en el curso ha contribuido al desarrollo de su proyecto de vida profesional?.....	83

### Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Marco Normativo</i> .....	39
Tabla 2 <i>Estructura de Costos</i> .....	60
Tabla 3 <i>Evolución Situación Financiera de la Fundación Telefónica Movistar</i> .....	62
Tabla 4 <i>Indicadores de Medición de Impacto</i> .....	68
Tabla 5 <i>Rango de medición de los indicadores</i> .....	69
Tabla 6 <i>Diseño del Instrumento (Encuesta)</i> .....	71

### Lista de Anexos

<b>Anexo I</b> <i>Análisis PESTEL</i> .....	95
<b>Anexo II</b> <i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	96
<b>Anexo III</b> <i>Modelo de Negocio o modelo CANVAS</i> .....	97
<b>Anexo IV</b> <i>Análisis DOFA</i> .....	98
<b>Anexo V</b> <i>Instrumento en Microsoft Form</i> .....	99
<b>Anexo VI</b> <i>Análisis técnico de cada pregunta y aspectos poblacionales</i> .....	101

### **Introducción**

La función que tienen las fundaciones es muy importante, debido a que la mayoría de estas ofrecen prestación de servicios sin ninguna gratificación económica, lo que se conoce comúnmente como sin ánimo de lucro, con base en esto la consultoría empresarial tiene relación directa con la función de las fundaciones ya que se enfoca en la identificación, seguimiento y propuestas de mejora ante las problemáticas organizacionales. El impacto que tienen las fundaciones en la sociedad es muy importante, teniendo en cuenta que la mayoría de estas ofrecen servicios sin ninguna gratificación económica para su población objetivo, lo que se conoce comúnmente como sin ánimo de lucro. Con base en esto, la consultoría empresarial tiene relación directa con la función de las fundaciones ya que se enfoca en la identificación, seguimiento y propuestas de mejora ante las problemáticas organizacionales. Por otro lado, es necesario también aclarar que, mediante el asesoramiento estratégico, las organizaciones pueden optimizar procesos, alinear su cultura organizacional para facilitar el logro de los objetivos planteados. Sin embargo, a diferencia de las empresas con fines de lucro, las fundaciones se encuentran con diferentes desafíos los cuales impiden la medición del impacto y el retorno de la inversión. Por lo tanto, se hace necesario el uso de herramientas y

mecanismos de evaluación y medición de impacto, los cuales ayudan a mejorar su rendimiento y/o desempeño. (Hernández y Fundación Telefónica Movistar, s.f.).

Un ejemplo importante de organizaciones sin fines de lucro es la Fundación Telefónica Movistar, cuya misión se enfoca en aumentar la calidad de la educación y entregar las competencias que demanda la industria actual en materia de formación digital, como puerta de entrada de empleabilidad, para lograr este objetivo crean proyectos y todo tipo de estrategias innovadoras que en conjunto logran la inclusión de los participantes, y a la vez, produce el cierre de brechas sociales. Dentro de sus iniciativas, el programa “Conecta Empleo” busca capacitar a jóvenes y adultos en competencias digitales con el objetivo de mejorar su acceso al mercado laboral. A pesar de todos los logros, la Fundación enfrenta el reto de evaluar con exactitud el impacto real de estas capacitaciones en la calidad de vida de los participantes. En la literatura son varios los estudios que realizan un análisis de esta problemática, aunque de acuerdo con varios autores *Mejías, A., Díaz A., y Montealegre D., (2025)*, expresan que actualmente las metodologías en educación al estar centradas en enfoques teóricos impiden al estudiante ejecutar de forma práctica y efectiva los principios actualmente solicitados en nuestra cultura actual. También hacen referencia al hecho que, sin un mecanismo de evaluación sólido, resulta complejo determinar el grado en que estas iniciativas colaboran efectivamente al desarrollo profesional y la inserción laboral de sus beneficiarios (*Mejías Et al. 2025*).

La implementación de medios de evaluación del impacto social en programas educativos digitales es una necesidad crucial en el contexto actual, modelos como el Design Thinking y el Movimiento Maker han demostrado ser ideas innovadoras para la formación en ingeniería sostenible, entregando experiencias de aprendizaje centradas en la aplicabilidad práctica y la resolución de problemas reales (*Mejías-Acosta et al., 2025*). Por lo anterior,

replicar metodologías similares en el programa “Conecta Empleo” podría robustecer su capacidad para cuantificar resultados tangibles y garantizar una mayor productividad. La ausencia o fragilidad de herramientas de medición efectivas dificulta la evaluación del impacto real del programa en las oportunidades laborales y la calidad de vida de los beneficiarios, por lo tanto, no permite una retroalimentación efectiva de las estrategias implementadas. Esta carencia también limita la capacidad de la Fundación para ajustar sus estrategias, aumentar la efectividad de sus intervenciones y rendir cuentas de manera transparente a sus colaboradores y financiadores. Como señalan Pedrozo Romero et al. (2024) se verifica la vivencia de innovación social de una fundación a través de por medio de observación ausente y revisión de artículos con base científica para evaluar el impacto en la población obtenida, esto respalda la necesidad de mediciones precisas puede comprometer la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de cualquier programa social. Por lo tanto, la Fundación enfrenta el desafío de crear un sistema que permita evaluar rigurosa y efectivamente los resultados de sus intervenciones.

En este contexto, nace la pregunta de investigación: ¿Cuál es la metodología más efectiva para diseñar un sistema de medición del impacto del programa "Conecta Empleo" en la empleabilidad y calidad de vida de sus participantes en Colombia? Responder a esta pregunta es crucial, ya que permitirá a la Fundación identificar qué aspectos de su programa generan los mayores beneficios, qué áreas requieren ajustes y cómo maximizar el impacto positivo en la vida de sus beneficiarios.

La estructura del documento sigue una secuencia lógica. Primero, el marco teórico ofrece una revisión de conceptos clave como impacto social, empleabilidad y educación digital, además de estudios empíricos que subrayan la importancia de medir estos factores. En el apartado de metodología, se describe el enfoque mixto utilizado en la investigación, realizando una mezcla de métodos cualitativos y cuantitativos, como encuestas a los participantes del

programa y entrevistas con los responsables del proyecto. Posteriormente, en el análisis de los resultados, se examinan los datos recopilados y se discuten los principales hallazgos.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones ofrecen estrategias específicas para implementar un sistema de medición que permita a la Fundación Telefónica Movistar mejorar sus programas y maximizar su contribución al desarrollo social en Colombia.

## Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo metodológico idóneo para la Fundación Telefónica Movistar, que permita una medición del impacto de la Estrategia "Conecta Empleo" en el aumento de la empleabilidad y calidad de vida de sus beneficios en Colombia.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional y estratégico por medio de las herramientas de diagnóstico estratégico para identificar los factores internos y externos que impactan a la Fundación Telefónica Movistar.
- Identificar indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el impacto del programa en la empleabilidad y calidad de vida de los beneficiarios.
- Implementar un instrumento de recolección de datos cualitativos y cuantitativos confiables para evaluar la evolución de los estudiantes después de su participación en el Programa Conecta Empleo a través de herramientas ofimáticas disponibles en la institución.
- Evaluar el impacto del programa en la calidad de vida de los participantes, considerando dimensiones como mejoras en las condiciones del entorno laboral, estabilidad económica y desarrollo profesional.

### **Justificación**

La implementación de un sistema que permita cuantificar el impacto del programa “Conecta Empleo” de la Fundación Telefónica Movistar es muy importante, tanto para la organización como para las personas que se benefician de este programa. Este último se ha posicionado como un apoyo indiscutido de más de un millón de jóvenes y adultos en Colombia, entregándoles las competencias digitales necesarias para mejorar sus oportunidades laborales. Sin embargo, la Fundación aún no cuenta con una herramienta eficaz que evalúe realmente cómo estas capacitaciones afectan la vida de sus beneficiarios. Esta consultoría tiene como objetivo cerrar esta brecha y generar un cambio significativo en la forma en que se mide y a la vez optimizar el impacto del programa, en base a cifras reales.

Los beneficios de los diferentes planes y programas de esta fundación son números de acuerdo con las cifras del Informe de Gestión Responsable (2023). Al incorporar sistemas de medición, se pueden identificar las áreas más efectivas del programa, así como las claves para mejorarlas, optimizando los recursos de la mejor forma posible, al igual que permite identificar áreas que no han entregado los mejores resultados.

Esta iniciativa tiene implicaciones sociales importantes, al abordar la inclusión digital y laboral en un país donde la brecha en el acceso a la tecnología y el mercado laboral es significativa, en base a la tasa de desempleo de Colombia, que durante el año 2023 llegó a 10,2 % mientras que el año 2024 fue de 9,8% según el informe de mercado laboral, siendo las áreas que lideraron la mayor cantidad de contracciones fueron transporte e información y comunicaciones (Dirección de Estudios Económicos, 2024). Evaluar el impacto de “Conecta Empleo” permitirá a la Fundación seguir apoyando a las comunidades más vulnerables, ayudándoles a integrarse al mundo digital y laboral. Esto está alineado con los propósitos de

Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en educación de calidad, trabajo decente y crecimiento económico, así como en la reducción de las desigualdades.

Diseñar un sistema de medición efectivo no solo optimiza la toma de decisiones estratégicas, sino que también fortalece la sostenibilidad y credibilidad de las iniciativas de formación digital y empleabilidad, a la vez que permite la visualización de áreas que requieren mejoras. Un modelo robusto de evaluación facilita la identificación exacta del verdadero impacto de los programas, posibilitando modificaciones que potencian su efectividad y eficiencia en la utilización de medios. Además, la aplicación de indicadores claros potencia indiscutiblemente la transparencia y la responsabilidad hacia los financiadores y aliados estratégicos, un elemento esencial para asegurar el apoyo constante y la escalabilidad de las iniciativas (Pedrozo Romero et al., 2024).

En este escenario, el instrumento creado y utilizado en esta asesoría ha constituido una contribución importante para la Fundación Telefónica Movistar. No solo demostró el impacto beneficioso del programa Conecta Empleo en la confianza y la posibilidad de empleo de los beneficiarios, sino que también proporcionó recursos útiles para adaptar sus procesos de capacitación. Los hallazgos indicaron que la mayoría de los participantes sienten avances palpables en su crecimiento profesional y personal, y que los contenidos fueron adecuados de forma eficaz. No obstante, también se detectaron posibilidades de mejora, tales como el seguimiento a los graduados y la renovación continua de los contenidos de acuerdo a las demandas del mercado de trabajo.

Este proyecto se establece como un instrumento esencial en la disciplina de la evaluación del impacto social en programas de educación digital, proporcionando a la Fundación datos específicos y pruebas empíricas que serán de orientación para tomar decisiones estratégicas más precisas y ajustadas a las circunstancias de los participantes. En

este contexto, el estudio de la literatura muestra diversas ventajas fundamentales de tener un sistema de evaluación eficiente, incluyendo la mejora constante, la legitimidad institucional y el robustecimiento de las alianzas entre sectores.

### **3.1 Optimización De Recursos Y Mejora De La Efectividad**

Los sistemas de medición de impacto más efectivo se basan en la adaptación e inclusión de diversos indicadores como calidad, trabajos en esta misma materia es de Ecuador el cual se enfocó en el sistema de áreas protegidas, la cual se puede extrapolar a planes y programas de la Fundación Telefónica Movistar, ya que contempla en toda su implementación reducir la subjetividad en el proceso de medición a la vez que permite orientar los medios hacia las iniciativas con un impacto importante, maximizando los beneficios para todos los individuos beneficiarios (Cáceres & Fabara, 2025). Otro punto rescatable de este estudio fue su metodología ya que desarrollaron una prueba piloto previa planeación de un cuestionario y validación de este, lo cual es una excelente medida.

### **3.2 Aseguramiento del respaldo financiero**

Este es un aspecto crucial en el buen funcionamiento de un plan, programa, o estrategia dentro de cualquier organización, las diferentes metodologías deben estar orientadas a optimizar la sostenibilidad, en base a la transparencia y el detalle acucioso de las cuentas, la demostración de las cuentas de forma tangible es crucial para mantener el apoyo de auspiciadores y colaboradores, quienes demandan evidencia clara del impacto de sus inversiones o donaciones. Este elemento se relaciona de forma estrecha con la transparencia y credibilidad (Burgos, 2025). Entre las normas internacionales de información financiera (NIF) se han realizado múltiples reformas, con el objetivo de establecer principios universales de transparencia en la información contable, todos los procesos en materia de economía producto

de la globalización y la necesidad de brindar servicios de calidad (Reyes et al., 2025). La garantía de un respaldo financiero es un elemento fundamental para la sostenibilidad y a la vez estabilidad de las organizaciones, de forma exclusiva en un entorno empresarial los cuales sufren por la volatilidad económica a raíz de mercados globalizados. En este escenario es donde se desarrolla la aplicación de las normas internacionales de información financiera (NIIF) que rige los principios que se consideran imprescindibles para guiar a las empresas (con fines de lucro, sin fines de lucro) lo que ayuda a tomar decisiones informadas tanto para inversionistas como para entidades reguladoras (Reyes, R., Medina, A., Arévalo, E., & Reyes, E., (2025). Existen muchos beneficios uno de estos es la mejora en la calidad de la información financiera, lo que conlleva a las empresas a demostrar su robustez económica ante terceros, tales como bancos, inversionistas y socios comerciales, otro gran beneficio es la estandarización contable por lo tanto disminuye la asimetría de información y disminuye los peligros de opacidad financiera, factores esenciales para garantizar el respaldo financiero de una organización. De la misma forma, la incorporación de estas normas ayuda a la prevención de fraudes y malas prácticas contables, lo que refuerza la confianza en los mercados financieros.

### **3.3 Generación De Transparencia Y Credibilidad**

Contar con datos verificables fortalece la confianza de los donantes y beneficiarios, promoviendo la sostenibilidad del programa en el tiempo (Corredor Marroquín, 2025). En nuestra realidad social, las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) son cada vez más requeridas debido a las demandas sociales, culturales, educativas y ambientales. Contrario a las empresas con ánimo de lucro, las OSFL funcionan con el propósito central de brindar beneficios lo que conlleva a exigencias de gestión ética de los recursos, como también a las prácticas contables rigurosas La gestión financiera y contable en las OSFL tienen retos

específicos debido a su dependencia de variadas fuentes de financiación como donaciones individuales, subvenciones gubernamentales, contribuciones corporativas y actividades de recaudación de fondos (Soler del Toro, 2025).

### **3.4 Impulso A La Innovación Y Mejora Continua**

La información obtenida facilita la identificación de oportunidades de mejora en el diseño y ejecución de los programas, permitiendo su evolución y adaptación a nuevos contextos (Peñaloza et al., 2024).

Más allá del impacto en la empleabilidad, este análisis busca fomentar una perspectiva multidisciplinaria, alineándose con estudios que evidencian cómo la educación influye en diversas dimensiones del bienestar social, como lo expresa González, J., González, L., y Herrera, S., (2025) quienes destacan que la formación académica no solo mejora la inserción laboral, sino que también tiene un impacto en áreas como la salud, la cohesión social y el crecimiento económico. En este sentido, investigaciones actuales revelan la relevancia de la innovación social en comunidades vulnerables como herramienta clave para combatir la pobreza y generar desarrollo sostenible (Pedrozo Romero et al., 2024).

Asimismo, este estudio proporcionará herramientas prácticas que podrán ser replicadas por otras organizaciones, fortaleciendo el ecosistema de iniciativas de formación digital. La incorporación de metodologías de medición estructuradas permitirá una evaluación más rigurosa del impacto social, impulsando la literatura sobre la efectividad de los programas educativos y su correlación con el desarrollo empresarial y social (González, 2025; Torres, 2025).

Finalmente, este análisis respalda la necesidad de modelos de gestión por procesos que optimicen la ejecución presupuestaria y mejoren la asignación de recursos en programas

de impacto social (Cacuango, 2025). Al implementar estos enfoques en el programa “Conecta Empleo”, se garantizará un modelo de intervención más eficiente, sostenible y replicable en distintos contextos.

Este proyecto tiene un alto valor metodológico al combinar enfoques cuantitativos y cualitativos para medir el impacto. A través de encuestas y análisis de datos, obtendremos una evaluación integral que nos permitirá comprender los efectos del programa en la vida de los participantes. Este enfoque no solo garantizará una medición confiable, sino que también servirá como un modelo para otros proyectos que busquen evaluar el impacto de iniciativas sociales similares.

## **Marco Institucional**

La Fundación Telefónica Movistar nació en el año 1988 con el propósito de fortalecer un mundo más humanizado, promoviendo un entorno digital más inclusivo y cercano a aquellas personas en situaciones vulnerables. En el año 2007, extendió su oferta a Colombia, enfocado en conectar a las personas con las oportunidades que ofrece el progreso digital. Durante más de 20 años, ha trabajado incansablemente para disminuir la brecha digital y asegurar que las tecnologías beneficien a todos, especialmente a grupos de personas vulnerables (Fundación Telefónica Movistar Colombia, s. f.; Telefónica Movistar Colombia, 2023).

### **4.1 Misión**

La misión de la Fundación es específica: Aumentar las posibilidades de desarrollo de las personas beneficiarias a través impulsar un desarrollo digital inclusivo en diferentes proyectos. Esto significa trabajar para que la tecnología esté al alcance de todos y que pueda ser utilizada para mejorar la calidad de vida y las perspectivas de futuro de las personas y comunidades vulnerables.

### **4.2 Visión**

Fundación Telefónica tiene el propósito de ser una parte activa de una sociedad más justa, donde cada persona pueda desarrollar todo su potencial gracias a la fuerza transformadora de lo digital. Su objetivo es ser un referente en la integración de la tecnología en la educación y la empleabilidad, promoviendo la igualdad de oportunidades y la innovación (Fundación Telefónica Movistar Colombia, s. f.).

### **4.3 Valores**

Fundación Telefónica tiene el propósito de ser una parte activa de una sociedad más justa, donde cada persona pueda desarrollar todo su potencial gracias a la fuerza

transformadora de lo digital. Su objetivo es ser un referente en la integración de la tecnología en la educación y la empleabilidad, promoviendo la igualdad de oportunidades y la innovación (Fundación Telefónica Movistar Colombia, s. f.).

#### **4.4 Estructura Organizacional**

La Fundación Telefónica Movistar está dirigida por líderes comprometidos con su misión. En Colombia, es parte de la dirección de relaciones institucionales, En sus orígenes se constituyó en Colombia como sociedad comercial anónima, por activos de empresas de servicios públicos, mediante escritura pública el 16 de junio del 2003 hasta el 31 de diciembre de 2002. Actualmente, la compañía opera bajo la marca comercial Movistar y forma parte del Grupo Telefónica, uno de los principales proveedores de servicios de telecomunicaciones del mundo, con gran presencia en Europa y en Latinoamérica ofreciendo servicios de calidad en telefonía y conectividad móvil. A nivel global, el presidente y CEO, Fabián Hernández, lidera la fundación, guiando sus operaciones con una visión clara y un fuerte compromiso con la responsabilidad social (Fundación Telefónica Movistar Colombia, 2023). Cabe señalar que esta organización tiene un modelo de negocios y una cadena de valor muy bien estructurada. Basándose en la inversión y la explotación de variados activos, principalmente de red. Para entregar servicios de conectividad dirigidos a todas las personas.

La cadena de valor tradicional de la compañía incluye varios elementos, entre ellos: activos: grupo de elementos materiales e inmateriales, diseñados mediante una inversión, habitualmente intensiva en capital; servicios: las diferentes organizaciones del sector desarrollan sus propios servicios basándose en los activos desplegados ya sean propios o por parte de terceros y por último este modelo contempla a los clientes: donde se ofrece diversas gamas de servicios en todas las compañías de telecomunicaciones con la finalidad de

adaptarse a todos los segmentos y a las necesidades de estas (Telefónica Movistar Colombia, 2023).

#### **4.5 Áreas de Acción**

##### ***Educación Digital***

Este programa busca mejorar la educación en entornos vulnerables mediante la formación técnico-pedagógica de docentes y el uso de tecnologías educativas innovadoras.

Educación Digital en la Iniciativas que integran recursos digitales en el aula para enriquecer el aprendizaje y reducir la brecha educativa. Ejemplo de esto es la "Escuela TIC Familia", que forma a padres para apoyar la educación digital de sus hijos.

##### ***Empleabilidad y emprendimiento.***

- **Conecta Empleo:** Ofrecemos cursos gratuitos en habilidades digitales y blandas, diseñados para mejorar la empleabilidad. Los cursos cubren áreas como desarrollo web, marketing digital, y gestión de proyectos, y están disponibles para todos los colombianos mayores de 16 años.
- **Escuela Impulso Mujer:** Programas específicos para empoderar a mujeres en el ámbito digital, promoviendo su inclusión y desarrollo profesional en el sector tecnológico.

##### ***Conocimiento y cultura digital.***

- **Encuentros y Conferencias:** Organizamos eventos y espacios de discusión para fomentar la cultura digital y el intercambio de conocimientos sobre las últimas tendencias tecnológicas y educativas.
- **Exposiciones y Publicaciones:** Proyectos que difunden conocimiento y promueven la reflexión sobre el impacto de la tecnología en la sociedad.

**Voluntariado.**

- Escuela de Robótica Inclusiva: Iniciativa que promueve la educación en robótica para niños y jóvenes, integrando la tecnología en el aprendizaje de manera inclusiva y divertida.
- Voluntariado Corporativo: Programas que permiten a los empleados de Telefónica participar en actividades de voluntariado, contribuyendo con su tiempo y conocimientos a las diversas iniciativas de la fundación.

Fundación Telefónica Movistar es más que una organización; es un motor de cambio social. Utilizando la tecnología como herramienta clave, transforma la educación y mejora la empleabilidad en Colombia y el mundo. Su misión, visión y valores no sólo guían sus acciones, sino que también inspiran a otros a unirse a su causa. Con una sólida estructura organizacional y una fuerte alianza con Telefónica, la fundación continúa avanzando hacia su objetivo de crear una sociedad más inclusiva, justa y solidaria (Telefónica Movistar Colombia, 2023).

Proyecto Conecta Empleo, esta iniciativa tiene como propósito ayudar al desarrollo de competencias digitales y habilidades transversales para la inserción laboral o emprendimiento en jóvenes y adultos, con relevancia en las áreas técnicas, tecnológicas, a través de contenidos especializados y contenidos de valor (Fundación Telefónica Movistar Colombia, 2023).

Esta iniciativa educativa, opera bajo la modalidad de autoformación con acceso al 100% del material de estudio a disposición sin acompañamiento de un tutor, es decir, le permite al estudiante manejar su tiempo de estudio con base en su ocupación, tiempo libre y demás obligaciones de su vida cotidiana (Telefónica Movistar Colombia, 2023)

## Marco de Referencia

### 5.1 Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL)

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) en Colombia son organizaciones de régimen tributario especial reconocidas en la Constitución Política de 1991. Estas entidades se fundamentan en el derecho fundamental de asociación, establecido en los artículos 38 y 39, que garantizan la libertad de las personas para agruparse con fines comunes sin ánimo de lucro. En este contexto, las ESAL desempeñan un papel crucial en el fortalecimiento del tejido social y la promoción del bienestar colectivo, alineándose con modelos de economía social y solidaria (Grosso Rincón, 2025).

El Código Civil Colombiano, en sus artículos 633, 634 y 650 (1887), define a las ESAL como personas jurídicas que no tienen como propósito la distribución de utilidades entre sus miembros. En lugar de ello, estas entidades establecen objetivos con impacto social, económico y ambiental, contribuyendo a la sostenibilidad y la equidad dentro de sus comunidades de influencia (Burgos González, Vargas Rodríguez & Moreno Cabeza, 2025).

El papel de las ESAL en la promoción del desarrollo sostenible y la equidad social ha sido ampliamente reconocido en estudios recientes. Se ha señalado que estas organizaciones son actores clave en la provisión de servicios esenciales y en la generación de oportunidades para poblaciones vulnerables (González, J.M.D., González, L.G., & Herrera, S. M. V., 2025). Asimismo, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión financiera de las ESAL son factores determinantes para su sostenibilidad y credibilidad ante la sociedad y las entidades reguladoras.

Por otro lado, las ESAL han sido objeto de estudios en diversos contextos internacionales, destacándose su papel en la educación emprendedora y en la promoción de

modelos de autogestión económica para sectores vulnerables. Experiencias en América Latina han demostrado que la capacitación y el apoyo estructural a las organizaciones sin ánimo de lucro pueden potenciar su capacidad de intervención y sostenibilidad a largo plazo (Nunes & Moreira, 2025).

En conclusión, las ESAL en Colombia son entidades fundamentales en la promoción del bienestar social y económico, operando bajo un marco normativo que garantiza su autonomía y compromiso con el interés público. Su impacto y sostenibilidad dependen en gran medida de su transparencia financiera, su capacidad de adaptación a nuevas estrategias de gestión.

### ***Impacto de las ESAL en la Sociedad***

Las fundaciones u organizaciones sin ánimo de lucro (ESAL) han desempeñado un rol fundamental en el desarrollo de la sociedad, actuando como agentes que complementan las acciones del Estado. Esta oleada dinámica debido a las limitaciones del Estado para cubrir todas las necesidades sociales y de desarrollo de las comunidades, lo que ha impulsado a diferentes actores de la sociedad a involucrarse en la creación y fortalecimiento de estas organizaciones. Con el paso de los años, las ESAL han evolucionado hasta convertirse en instituciones cada vez más relevantes, no solo en la gestión de servicios básicos, sino también en la implementación de políticas públicas y el fortalecimiento de las economías locales y nacionales. Como lo señala Aristizábal et al. (2019), estas organizaciones no sólo son generadoras de empleo, sino que también se posicionan como agentes de cambio económico, social y cultural en las comunidades donde operan, además de ser aliadas clave de los gobiernos en la atención de problemáticas sociales específicas.

En este sentido, las ESAL desempeñan un papel esencial en la realización de trabajos complementarios a las del Estado, enfocándose en promover la equidad, la igualdad y las libertades sociales, tal como lo destaca Ortega (2021). Estas organizaciones abarcan una

amplia gama de actividades, que incluyen la provisión de educación en diversos niveles, la promoción de actividades culturales, la investigación y el desarrollo, así como la protección del medio ambiente. Además, las ESAL contribuyen de manera significativa al desarrollo de políticas públicas inclusivas y a la mejora de la calidad de vida de las comunidades más vulnerables.

Cabe destacar que las ESAL no solo constituyen un apoyo esencial para la acción estatal, sino que se han consolidado como actores clave en el desarrollo económico, social y cultural, fomentando la participación ciudadana y contribuyendo a la construcción de sociedades más justas e inclusivas. Su capacidad para innovar y abordar de manera eficiente los problemas sociales y ambientales, sumada a su estrecha colaboración con los gobiernos y otros actores sociales, las convierte en pilares fundamentales para el progreso de las naciones.

## **5.2 El Tercer Sector**

El concepto de "tercer sector" ha evolucionado significativamente desde su auge en los años ochenta. Inicialmente utilizado como sinónimo de organizaciones voluntarias y no lucrativas, el término se ha expandido para abarcar una gama diversa de entidades que operan entre el Estado y el mercado, impulsadas por fines sociales y públicos. Uribe Rueda (2021) de acuerdo con el manual citado el tercer sector, está representado por las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), las cuales representan un papel importante en la sociedad al cubrir las necesidades que ni el estado ni el sector privado pueden abarcar de forma eficiente. Estas empresas, al no tener un fin lucrativo y reinvertir sus excedentes en su misión social, garantizan el desarrollo sostenible de comunidades, propician la cohesión social y promueven la participación ciudadana.

La importancia de las ESAL se produce por un proceso indispensable para la prestación de servicios esenciales en áreas como educación, salud, cultura y asistencia social. Su función es crucial en la incorporación de políticas públicas complementarias a las del estado, ofreciendo estrategias innovadoras y eficientes para problemas sociales complejos. Por ejemplo, las ONG que se dedican a la educación llegan a comunidades marginadas, por diferentes factores, donde la oferta gubernamental es insuficiente, ofreciendo programas de formación y capacitación adaptados a sus necesidades.

Las diferentes organizaciones del tercer sector propician la participación de la ciudadanía en la solución de problemáticas locales a través de iniciativas a nivel de asociaciones.

Las implicancias económicas y el fortalecimiento de la economía solidaria, de las ESAL es amplio desde la generación de puestos de trabajo, promoción sólida del emprendimiento social y dinamismo de la economía solidaria. En cuanto a esto último las organizaciones como cooperativas y fondos de empleados ofrecen oportunidades laborales y medios financieros a individuos que habitualmente no se encuentran dentro del sistema bancario o no cumplen las condiciones económicas apropiadas para optar a préstamos.

La otra función importante de estas organizaciones es que actúan como mediadoras entre la asignación de forma eficiente de recursos, canalizando donaciones y fondos de cooperación internacional hacia proyectos que benefician a la comunidad.

### ***Definiciones y Perspectivas Teóricas***

La definición del tercer sector sigue siendo objeto de debate. Algunos autores, como Rodríguez L (2005), se centran en el carácter no lucrativo de estas organizaciones, mientras que otros, como Jerez y Revilla (1998), enfatizan su papel como actores privados que

persiguen objetivos sociales. En el siglo XXI, el tercer sector se concibe como un espacio dinámico donde convergen diversas formas de organización, desde asociaciones de base y organizaciones no gubernamentales (ONG) hasta empresas sociales y cooperativas.

### ***El Tercer Sector como Motor de Cambio Social***

Más allá de las definiciones, el tercer sector se distingue por su compromiso con la transformación social. Estas organizaciones abordan una amplia gama de problemáticas, desde la pobreza y la exclusión social hasta la protección del medio ambiente y la promoción de los derechos humanos. A través de su trabajo, el tercer sector contribuye a fortalecer la democracia, fomentar la participación ciudadana y construir comunidades más justas y sostenibles.

### ***Investigaciones Recientes sobre el Tercer Sector***

La investigación académica sobre el tercer sector ha proliferado en los últimos años, abordando una amplia gama de temas, desde el papel del tercer sector en el desarrollo local (López & Molina, 2025) hasta el impacto de la tecnología en el empoderamiento de las mujeres a través de organizaciones del tercer sector (Muñiz & Fagundes, 2025). Estas investigaciones contribuyen a profundizar nuestra comprensión del tercer sector y su papel en la sociedad contemporánea.

### ***El Futuro del Tercer Sector***

El tercer sector está llamado a desempeñar un papel cada vez más relevante en el siglo XXI. Ante los desafíos globales como el cambio climático, la desigualdad y la polarización política, estas organizaciones se erigen como actores clave para construir un futuro más justo, sostenible y democrático. Para ello, es fundamental que el tercer sector siga fortaleciendo sus capacidades, promoviendo la colaboración y adaptándose a los cambios del entorno (Muñiz & Fagundes, 2025).

### 5.3 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha consolidado como un paradigma central en el mundo empresarial contemporáneo. Las organizaciones, cada vez más conscientes de su impacto en la sociedad y el medio ambiente, han integrado la RSE en sus estrategias y operaciones. Esta evolución responde a la creciente presión de los stakeholders, que demandan empresas comprometidas con el desarrollo sostenible y el bienestar social (Muñiz & Fagundes, 2025).

En este contexto, la RSE se define como el conjunto de acciones y políticas que una empresa implementa para abordar los desafíos sociales, ambientales y económicos que se derivan de su actividad. Implica ir más allá del cumplimiento de la legislación y asumir un compromiso voluntario con la mejora continua en estas áreas.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha cobrado importancia en el mundo empresarial a medida que las organizaciones se ven obligadas a responder a los desafíos sociales, ambientales y económicos derivados de sus operaciones. Según Ruiz et al. (2020), la implementación de estrategias de RSE se ha convertido en una práctica esencial, ya que las empresas reconocen la necesidad de contribuir al bienestar de sus comunidades y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La RSE no solo beneficia a las empresas en términos de reputación y relaciones con los grupos de interés, sino que también contribuye a objetivos globales como la educación de calidad (ODS 4), la igualdad de género (ODS 5), el trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8), y la innovación e infraestructura (ODS 9). Muchas empresas ahora buscan no solo cumplir con sus metas comerciales, sino también aportar a la sociedad de manera significativa.

### ***La RSE como Motor de Cambio Estratégico***

La RSE no es solo una herramienta para mejorar la reputación o la imagen de marca. Se ha convertido en un motor de cambio estratégico que impulsa la innovación, la eficiencia y la creación de valor a largo plazo. Las empresas que adoptan un enfoque genuino de RSE pueden obtener ventajas competitivas, como el acceso a nuevos mercados, la atracción y retención de talento, y la mejora de la relación con los grupos de interés.

### ***La Contribución de la RSE a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)***

La RSE juega un papel fundamental en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la agenda global de desarrollo adoptada por las Naciones Unidas. Las empresas, a través de sus iniciativas de RSE, pueden contribuir a la erradicación de la pobreza, la promoción de la igualdad de género, la protección del medio ambiente, el fomento del trabajo decente y el crecimiento económico, entre otros objetivos.

## **5.4 Impacto de la Educación en el Desarrollo**

La educación se configura como un pilar importante para el desarrollo de las sociedades, ya que incentiva el aumento económico, aumenta la calidad de vida y fomenta la equidad social. Diferentes estudios han mencionado que existe una correlación directa entre el nivel educativo de una población y su recorrido económico, social y político. En este ambiente, resulta crucial estudiar el impacto de la educación en el desarrollo a partir de diferentes perspectivas.

La educación es una herramienta que tiene una relación directa en el crecimiento económico de un país, ya que aumenta significativamente la productividad laboral y la competitividad de la economía. Según el artículo de Miró (2019), establece una relación significativa entre el nivel educativo de la población y el crecimiento económico en la Unión

Europea, lo que demuestra que las naciones con sistemas educativos más desarrollados muestran mayores índices de innovación y desarrollo industrial. Esto se debe a que la educación no solo entrega competencias a los individuos en habilidades técnicas, sino que también habilidades cognitivas como el pensamiento crítico y la capacidad de resolución de problemas, factores esenciales en una economía globalizada.

Además de su impacto en la economía, la educación desempeña un rol elemental en la construcción de sociedades más justas y equitativas. Ariza y Retajac (2019) revelan que la educación ayuda a la movilidad social, ya que permite a los individuos acceder a mejores y mayores oportunidades laborales y, en consecuencia, aumentar su calidad de vida. De igual forma, la educación disminuye la desigualdad al proporcionar herramientas para la inclusión social de sectores históricamente marginados, o segregados como las minorías étnicas y las poblaciones rurales. Bajo esta premisa, los sistemas educativos eficaces pueden actuar como medios de integración y cohesión social, promoviendo valores democráticos y el respeto por la diversidad.

La relación entre educación y política también se relaciona para el desarrollo de una nación e indirectamente en políticas que rigen las leyes y ordenanzas en materia de educación. Chacón Monsalve et al. (2025) en su estudio analizan cómo las decisiones políticas afectan la economía colombiana, y revelan que la inversión en educación es un factor clave para garantizar el progreso sostenible. Una población con niveles altos en educación tiende a participar más activamente en la vida política, exigiendo transparencia y eficiencia en la gestión gubernamental. De esta forma, la educación no solo provoca beneficios económicos, sino que también robustece las instituciones democráticas y promueve la estabilidad política.

Como se puede apreciar, la educación impacta de manera integral en el desarrollo de una sociedad, influyendo en su crecimiento económico, su equidad social y su estabilidad

política. La evidencia empírica muestra que los países que enfatizan la educación experimentan un desarrollo más sostenido y equitativo. Por esto, es fundamental que los gobiernos implementen políticas educativas inclusivas y de calidad, garantizando el acceso equitativo a la educación y promoviendo un aprendizaje que responda a las demandas del siglo XXI.

### **5.5 Evaluación del Impacto de la Educación**

La educación como ya hemos visto anteriormente es un pilar importante en todas las sociedades para el desarrollo económico y social. Esta herramienta influye directamente en la productividad, la equidad y la movilidad social. Su trascendencia en el ámbito individual genera efectos a nivel macroeconómico y sociopolítico. Analizar estos efectos es crucial para diseñar políticas públicas que maximicen los beneficios educativos y disminuyan las brechas de acceso y calidad.

Desde la esfera económica, diferentes estudios han demostrado que existe una correlación positiva entre la inversión en educación y el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). Autores como Miró (2019) estudian el rol de la educación en el crecimiento económico dentro de la Unión Europea, concluyendo que una mayor formación académica y técnica de la población repercute en la productividad laboral y la innovación tecnológica. En este sentido, los países que han apostado por un sistema educativo robusto y accesible han logrado mejorar su competitividad en el mercado global.

El impacto de la educación no se restringe al crecimiento económico, sino que también tiene efectos sociales significativos. Ariza y Retajac (2019) exploran los impactos sociales de la educación, destacando su papel en la reducción de la pobreza, la mejora en la calidad de vida y la promoción de la igualdad de oportunidades. Una población con mayores niveles educativos

tiende a experimentar menores tasas de criminalidad, mayor participación cívica y un fortalecimiento de las instituciones democráticas.

En la esfera política, la toma de decisiones en educación debe basarse en evidencia empírica que garantice la efectividad de las políticas implementadas. Escobar Vilá et al. (2023) argumentan que la formulación de estrategias educativas debe considerar indicadores de desempeño académico, equidad y eficiencia en la asignación de recursos. En este contexto, la política educativa no solo debe enfocarse en la cobertura, sino también en la calidad del aprendizaje y en la adaptabilidad de los programas a las necesidades del mercado laboral.

La educación también puede verse afectada por el entorno político y económico de cada país, autores como Chacón Monsalve et al. (2025) examinan cómo las decisiones políticas influyen en la economía colombiana, incluyendo las inversiones en educación. Su estudio sugiere que las fluctuaciones en el financiamiento educativo pueden afectar la calidad del sistema, generando desigualdades en el acceso y reduciendo el impacto positivo que la educación puede tener sobre el desarrollo.

La educación tiene un impacto integral y holístico en el desarrollo de las sociedades, influenciando tanto el crecimiento económico como la equidad social y la estabilidad política. Evaluar estos efectos de forma rigurosa es trascendental para diseñar estrategias que potencien su alcance y efectividad, garantizando así un futuro sostenible y equitativo para las generaciones venideras.

## **5.6 Medición del Impacto en Organizaciones Sin Ánimo de Lucro**

La medición del impacto en las organizaciones sin ánimo de lucro representa un desafío, ya que muchas de las metas que persiguen son cualitativas y complejas de evaluar con precisión. Salverda (2021) propone el sistema de Retorno Social de la Inversión (SROI),

que ofrece un enfoque holístico para medir los resultados de los proyectos sociales. Este modelo permite cuantificar de manera más clara el valor que estas organizaciones generan para la sociedad.

Cordobés (2018) destaca que los procesos de gestión en las ESAL pueden mejorarse a través de cuatro factores clave: (1) contar con una cultura organizativa comprometida con la recolección y uso efectivo de información; (2) implementar sistemas que capten conocimiento relevante; (3) respaldar el uso de herramientas tecnológicas durante los procesos; y (4) tener un liderazgo fuerte. Cordobés también sugiere cinco tipos de indicadores clave que deben medirse en las ESAL: datos de usuarios, datos de participación, retroalimentación, resultados y cambios a largo plazo experimentados por los beneficiarios.

### Marco Normativo

El marco normativo, define los fundamentos jurídicos que rigen los procedimientos vinculados con la propiedad, la administración de propiedades y las regulaciones fiscales en Colombia. Estas regulaciones son esenciales para asegurar la adecuada implementación de la ley en diferentes áreas, desde la tenencia y venta de propiedades hasta la simplificación de procedimientos administrativos y la administración fiscal. En esta sección, se exponen las leyes, decretos y fallos clave que guían el progreso de la consultoría, garantizando que las sugerencias presentadas estén en consonancia con el marco legal actual.

**Tabla 1**

*Marco Normativo*

Norma Legal	Descripción
Ley 57 de 1887 (Art. 634, 635, 650)	Determina las disposiciones en ámbitos generales sobre el Código Civil en Colombia. El Art. 634 define de forma exhaustiva los bienes de propiedad privada y pública, el Art. 635 establece la clasificación de los bienes, y el Art. 650 regula la prescripción adquisitiva de dominio.
Sentencia 21 de agosto de 1940, Corte Suprema de Justicia	Sentencia importante de la corte suprema de justicia que entrega una interpretación de las normas sobre propiedad y posesión en el derecho civil colombiano, determinando principios aplicables en la jurisprudencia.
Ley 22 de 1987	Realiza modificación y adiciona normas sobre la enajenación de bienes del Estado, estableciendo procedimientos para su venta o asignación y regulando aspectos de valoración y adjudicación.
Decreto 624 de 1989 (Modificado)	El Código Tributario de Colombia, establece el régimen fiscal aplicable a los contribuyentes. La Ley 2294

---

por la Ley 2294 de 2023)	de 2023 introduce modificaciones en materia de impuestos, obligaciones fiscales y procedimientos administrativos.
Decreto 2150 de 1995	Reglamenta la simplificación de trámites en el sector público, suprimiendo requisitos innecesarios y modernizando procesos administrativos para mejorar la eficiencia en la gestión estatal.
Decreto 427 de 1996	Regula aspectos administrativos relacionados con la gestión financiera y presupuestal en entidades públicas, estableciendo lineamientos sobre el manejo de recursos y su adecuada ejecución.

---

**Nota.** Este marco regulatorio se ha creado basándose en la legislación actual, garantizando su pertinencia y utilidad en el estudio. Su contenido es elaboración propia, basado en el estudio de fuentes jurídicas.

## **Diseño Metodológico**

### **7.1 Método**

Este estudio es de tipo aplicado, con un diseño descriptivo y transversal. Su propósito es proporcionar información útil y pertinente para la toma de decisiones en la Fundación. A través de un enfoque holístico, se analizó las interrelaciones entre los diversos factores que influyen en el impacto del programa.

### **7.2 Población y Muestra**

La población objetivo incluye a los estudiantes que finalizaron al menos un curso del programa “Conecta Empleo” durante el año 2023. De igual forma, se opta por aplicar un muestreo no probabilístico, ya que como lo indica Hernández Sampieri (2014) para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos.

De igual forma, según observaciones realizadas por la Jefatura de Proyectos de la Fundación Telefónica Movistar, previamente han tenido dificultades en recolectar un volumen significativo de respuestas a consultas de diferentes temáticas de interés de la Fundación por parte de los estudiantes, lo que refuerza la clase de muestra seleccionada.

### **7.3 Categorías de Estudio**

1. Datos Demográficos: Edad, género, ocupación y nivel educativo.
2. Percepción del Programa: Calidad de los contenidos, relevancia y satisfacción general.

3. Impacto en la vida de los beneficiarios: Cambios en la empleabilidad, habilidades digitales adquiridas y mejoras en la calidad de vida.

#### **7.4 Etapas de la consultoría**

Este proyecto sigue la metodología de Consultoría Empresarial propuesta por la Universidad EAN. Se llevará a cabo en seis etapas principales.

##### ***Contextualización***

La primera fase se centró en una contextualización exhaustiva del entorno en el que opera la Fundación Telefónica Movistar. Este análisis comienza con una revisión detallada del marco normativo que regula las actividades de la Fundación, incluyendo leyes y regulaciones pertinentes que afectan su funcionamiento. A través de un análisis documental, se buscó comprender la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, así como sus políticas operativas.

Además, se llevó a cabo entrevistas con líderes clave de la Fundación, tales como la directora del programa y otros miembros del equipo. Estas entrevistas proporcionaron información valiosa sobre las prioridades y desafíos enfrentados en la medición del impacto social del programa, permitiendo identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer su implementación.

De igual forma, se buscaron estudios y propuestas teóricas previas que ayuden a identificar las variables y los indicadores propios del impacto de la educación en los individuos, y adoptar una o varias de las teorías encontradas como base para que se pueda ajustar a las necesidades propias de la Fundación Telefónica Movistar. Como lo indica Salamanca Castro (2021), realizar una adecuada búsqueda bibliográfica resulta imprescindible para una buena planificación del estudio.

### ***Análisis Situacional y Estratégico***

En esta segunda fase, se llevó a cabo un análisis situacional que incluye tanto factores internos como externos que impactan la operación del programa. Se utilizaron diversas herramientas de análisis estratégico, incluyendo:

#### **7.5 Análisis PESTEL**

Según Alanzi (2018), el objetivo del análisis PESTEL es observar al alrededor y ver qué está sucediendo en el entorno económico y comercial más amplio de una organización; permite identificar todos los factores importantes que podrían afectar el éxito o el fracaso de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, se decide utilizar esta herramienta para evaluar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen en el contexto en el que se desarrolla la Fundación.

#### **7.6 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

Según Torres (2019), es un análisis que se hace mediante una herramienta, para poder comprender los factores que determinan la rentabilidad de una empresa a largo plazo en el mercado y su nivel de competencia en el contexto global; de esta manera se conoce dónde está colocada en ese momento. Es decir, permite entender las dinámicas competitivas en el sector y evaluar la posición de la Fundación frente a otras iniciativas similares.

#### **7.7 Análisis DOFA (SWOT)**

Según Martínez (2024), El análisis FODA es una herramienta diseñada para conocer la situación real de una organización, empresa o proyecto dentro del mercado. Consiste en realizar un listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, evaluando la situación actual. Este análisis facilitará la toma de decisiones futuras para la Fundación específicamente frente al programa “Conecta Empleo”

## 7.8 Modelo CANVAS

Según García (2023) el Modelo CANVAS permite analizar, comprender y compartir una idea de negocio de una manera sencilla enfocándose en la propuesta de valor, la forma como se relaciona la empresa con su entorno, las actividades medulares que realiza la misma y los aspectos financieros relativos a su funcionamiento, es decir, es una herramienta que permite describir la forma como una actividad de negocio entrega valor a los clientes para solucionar sus necesidades.

Este análisis integral tuvo como propósito generar un diagnóstico claro que guíe las decisiones estratégicas y la formulación de recomendaciones.

## 7.9 Diseño de Instrumento de Recolección de Datos

La segunda fase se centró en el diseño de instrumento para la recolección de datos que integren métodos cuantitativos y cualitativos. Se elaboró una encuesta estructurada con varias secciones que incluyen:

- Datos Demográficos: Recopilación de información sobre edad, género, nivel educativo y ocupación de los participantes.
- Experiencia con la plataforma de Estudio: Preguntas utilizando escala Likert que ayuden comprender la facilidad del uso de la plataforma, y la eficiencia de respuesta y oportunidad en los diferentes canales de comunicación. Estudios anteriores indican que la experiencia del estudiante sigue siendo aquel aspecto relevante para considerar para medir la eficacia de la educación en línea y garantizar la calidad del aprendizaje (Carmen, 2022).

- Identificar y medir el tipo de impacto: Preguntas utilizando escalas Likert que permitan medir la calidad de los contenidos, la utilidad de las habilidades adquiridas y la relevancia de los cursos en relación con sus objetivos profesionales.
- Medir y catalogar la satisfacción del estudiante: Preguntas utilizando escalas de Likert para medir la satisfacción, la calidad de los contenidos, la utilidad de las habilidades adquiridas y la relevancia de los cursos en relación con sus objetivos profesionales. Según Gómez-Molina et al. (2019), la satisfacción se convierte en un elemento fundamental en la valoración de la calidad de la educación.

### ***Recolección de Datos***

La fase de recolección de datos se implementó utilizando fuentes primarias como:

- Entrevistas: Por medio de reuniones con los directivos de la Fundación Telefónica Movistar se buscó identificar iniciativas diseñadas anteriormente por la Fundación, entender los procesos operativos de la organización y comprender a mayor profundidad sus necesidades.
- Encuesta: Se aplicó a los beneficiarios que completaron al menos un curso del programa “Conecta Empleo” durante el año 2023. El muestreo probabilístico busca garantizar que la muestra sea representativa de la población, y, por lo tanto, la información sea válida.
- La información recopilada está protegida conforme a la Ley 1581 de 2012, que regula el tratamiento de datos personales en Colombia.

### ***Análisis e Interpretación de Resultados***

Esta fase consiste en el análisis y síntesis de los datos recolectados. El objetivo es brindar a la Fundación formas de analizar e interpretar patrones, tendencias y relaciones significativas que permitan evaluar el impacto del programa.

### ***Propuesta de Implementación del Sistema***

En esta última fase, consiste en presentar las recomendaciones, consideraciones y detalle del análisis que deben tener presente los funcionarios de la Fundación para que el sistema de medición de impacto propuesto sea integrado en la toma de decisiones de la organización y puedan evaluar el impacto a través del tiempo.

## **Análisis Situacional y Estratégico**

### **8.1 Análisis PESTEL**

A través de la utilización del modelo PESTEL, se puede detallar en el Anexo I, ideado para analizar el entorno externo de la Fundación Telefónica Movistar, se consideran seis aspectos fundamentales que influyen directamente en una empresa, con el fin de identificar recursos, oportunidades y barreras que facilitan el crecimiento y el nivel de productividad (Fernández Gutiérrez & Pablo Huamani, 2024).

En primer lugar, dentro del marco PESTEL se encuentra el aspecto político, en el cual la Fundación Telefónica Movistar, al ser una entidad sin ánimo de lucro con el objetivo principal de contribuir al desarrollo social mediante la educación digital, debe considerar diversos factores para evitar que su funcionamiento y el alcance de sus objetivos se vean impactados. Es fundamental analizar en detalle estas barreras u obstáculos y convertirlas en fortalezas cuando sea posible (Pemán Erquicia, 2025). Un factor político clave es la influencia del gobierno en las decisiones a nivel país, que pueden afectar las actividades de la Fundación Telefónica Movistar. Por ejemplo, nuevas leyes o regulaciones pueden restringir ciertas actividades o limitar el acceso a determinadas poblaciones. Por ello, es esencial mantener un análisis continuo de la postura gubernamental en las zonas de impacto para diseñar planes de contingencia que garanticen la continuidad de los programas educativos sin afectar a los beneficiarios. Además, la Fundación debe asegurarse de contar con la documentación actualizada y cumplir con las normativas vigentes, fortaleciendo así sus relaciones gubernamentales (Herrero Zapater, 2025).

En segundo lugar, dentro de este análisis se encuentra el aspecto económico. Para la Fundación Telefónica Movistar, las decisiones y estrategias deben ser diseñadas y ejecutadas con precisión, especialmente considerando que Colombia se encuentra en un proceso de

recuperación económica. Aunque las tasas de inflación e interés han sido menores a las esperadas, la Fundación debe idear estrategias para mitigar los impactos económicos y evitar que estos frenen los proyectos de educación digital en curso o futuros, especialmente cuando las inversiones sean altas y los donativos limitados (Pemán Erquicia, 2025). Además, el factor económico influye directamente en las donaciones realizadas por empresas que financian los proyectos de la Fundación. Si la economía es estable y las empresas logran aumentar sus ingresos y utilidades, estas podrán fortalecer su responsabilidad social corporativa a través de mayores aportes a entidades como la Fundación Telefónica Movistar, asegurando así la sostenibilidad de sus programas educativos (Fernández Gutiérrez & Pablo Huamani, 2024).

Uno de los aspectos más importantes en el cual la Fundación Telefónica Movistar debe centrar la mayor parte de sus recursos es el cuarto aspecto del marco PESTEL, denominado el aspecto social. Este factor es clave para evaluar las estrategias que impactan directamente en el desarrollo de su objetivo principal, el cual consiste en generar un impacto social positivo mediante la educación digital. Si bien la Fundación ha trabajado constantemente en este propósito, es necesario que refuerce su enfoque en la evaluación del compromiso y el aporte al bienestar social. Para ello, es fundamental que diseñe mecanismos de medición del impacto social, lo que permitirá verificar la efectividad de sus programas y optimizar la asignación de recursos (Fernández Gutiérrez & Pablo Huamani, 2024).

Además, la Fundación debe fortalecer su enfoque en la inclusión de género dentro de sus proyectos educativos. Si bien sus programas abarcan a una amplia población que incluye niños, jóvenes, adultos y migrantes, la igualdad de género y la equidad deben ser pilares fundamentales en sus iniciativas. Implementar programas específicos que fomenten la participación equitativa de hombres y mujeres en el ámbito educativo y tecnológico contribuirá no solo a la reducción de la brecha digital, sino también a una mayor inserción laboral en

sectores estratégicos. De acuerdo con estudios recientes, el diseño de estrategias inclusivas en proyectos educativos garantiza una mayor tasa de éxito y sostenibilidad en la transformación social (Herrero Zapater, 2025). Al ampliar su enfoque de equidad, la Fundación podría incrementar su alcance y consolidar un impacto más significativo en la vida de sus usuarios.

Otro factor que la Fundación Telefónica Movistar debe considerar como prioritario es el aspecto tecnológico, ya que su modelo de negocio se basa en la educación digital, la cual depende directamente del acceso y desarrollo tecnológico. Es imperativo que la Fundación adopte estrategias innovadoras para enfrentar los retos que este factor implica, asegurando que su infraestructura permite la llegada a comunidades donde la conectividad es escasa o limitada. Según Pemán Erquicia (2025), la inversión en infraestructura tecnológica en zonas con acceso restringido a internet no solo reduce la brecha digital, sino que también potencia el desarrollo educativo y social. Este punto es crucial, ya que el verdadero impacto de la Fundación se manifestará en la capacidad de brindar oportunidades de educación digital a poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Además, la Fundación debe priorizar la actualización y el fortalecimiento de sus herramientas de protección de datos. Dado que su oferta educativa es gratuita y atiende a poblaciones con contextos culturales diversos, problemas psicosociales, discriminación y otros desafíos sociales, el manejo de la información personal de los beneficiarios debe cumplir con estrictos estándares de seguridad. La gestión adecuada de los datos garantiza la confianza en la organización y protege a los usuarios de posibles vulnerabilidades de su privacidad. En este sentido, es recomendable que la Fundación adopte protocolos de ciberseguridad avanzados, alineados con regulaciones internacionales en protección de datos, asegurando que la información recopilada sea utilizada exclusivamente para los fines educativos establecidos (Fernández Gutiérrez & Pablo Huamani, 2024).

En conclusión, para potenciar su impacto y garantizar la sostenibilidad de sus iniciativas, la Fundación Telefónica Movistar debe reforzar su enfoque en el análisis del impacto social y la inclusión de género, así como mejorar su infraestructura tecnológica y sus protocolos de seguridad digital. Al implementar estrategias alineadas con estos factores, la Fundación podrá consolidar su papel como líder en educación digital y ampliar su contribución al desarrollo social.

Dentro del análisis PESTEL, el quinto factor considerado fue el ambiental. En este sentido, es fundamental que la Fundación Telefónica Movistar, además de consolidar su propósito en la educación digital, refuerce su impacto ambiental tanto a nivel interno como externo. Una estrategia clave para lograr este objetivo es la incorporación de programas de formación en sostenibilidad ambiental dentro de su portafolio educativo, ya sea como parte de los cursos ya existentes o mediante una nueva oferta académica. Estos programas permitirán sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia del cuidado del medio ambiente, abordando aspectos como el consumo responsable de recursos tecnológicos, la eficiencia energética y el reciclaje de dispositivos electrónicos. La digitalización y la infraestructura tecnológica dependen en gran medida de los recursos naturales, por lo que es imperativo fomentar una cultura de responsabilidad ambiental en el uso de la tecnología (Montenegro et al. 2025).

A nivel interno, la Fundación podría establecer políticas de eficiencia energética y reducción del consumo de recursos entre sus colaboradores. La implementación de medidas como el uso de energía renovable en sus instalaciones, la optimización de servidores para reducir la huella de carbono y la promoción del teletrabajo como estrategia de reducción de emisiones indirectas son acciones que fortalecerán su compromiso con la sostenibilidad (Paredes Rodríguez et al., 2025). Además, la adopción de certificaciones ambientales y de

responsabilidad social permitiría mejorar su reputación corporativa y atraer alianzas estratégicas con organizaciones comprometidas con la sostenibilidad.

En cuanto al análisis del entorno legal, la Fundación Telefónica Movistar debe garantizar el cumplimiento de todas las normativas vigentes aplicables a su actividad económica. Esto implica mantenerse actualizado respecto a las regulaciones nacionales e internacionales que rigen la educación digital, la protección de datos y la propiedad intelectual. La Fundación debe asegurarse de que su material educativo y su contenido multimedia cumplan con las políticas de propiedad intelectual y derechos de autor, lo que es esencial para evitar posibles litigios y proteger la integridad de sus recursos.

Asimismo, es clave que la Fundación formalice y legalice todos sus contratos y acuerdos mediante la legislación y las autoridades competentes, lo que le permitirá evitar conflictos legales y auditorías extensas. En caso de enfrentar disputas jurídicas, contar con una documentación adecuada y registro de sus procesos le otorgará argumentos sólidos para su defensa. La transparencia y el cumplimiento normativo no sólo minimizan los riesgos legales, sino que también refuerzan la confianza de los stakeholders y contribuyen a la sostenibilidad operativa de la organización.

En conclusión, la integración de estrategias ambientales y legales dentro de la Fundación Telefónica Movistar no solo fortalecerá su posicionamiento en el ámbito de la educación digital, sino que también garantizará su alineación con las tendencias globales en sostenibilidad y responsabilidad corporativa. La correcta gestión de estos factores le permitirá generar un impacto positivo tanto en la comunidad educativa como en el ecosistema empresarial, promoviendo un desarrollo.

## **8.2 Cinco Fuerzas Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la Fundación Telefónica Movistar permitió examinar el entorno competitivo en el que opera la organización, así como identificar las fortalezas con las que cuenta para establecer o reestructurar sus estrategias de negocio. Se puede ver con más detalle en el Anexo II. Este enfoque resulta fundamental para comprender la dinámica de la industria en la que se desenvuelve la Fundación y para diseñar estrategias alineadas con su misión social. Como señalan Berraquero-Rodríguez y Rodríguez (2025), la aplicación del modelo de Porter a organizaciones sin fines de lucro permite evaluar su entorno estratégico y desarrollar planes de acción basados en un análisis estructurado de las variables externas que afectan su desempeño.

### ***Clientes / Estudiantes***

En primer lugar, se analizó la fuerza del poder de negociación de los clientes. Aunque la Fundación Telefónica Movistar no posee “clientes” en el sentido comercial tradicional, esta categoría se asimiló a sus aspirantes o estudiantes, quienes son los principales beneficiarios de sus programas educativos. Según Pincay et al. (2025), en el ámbito de la planificación estratégica en organizaciones del sector social y educativo, es esencial considerar la percepción y expectativas de los beneficiarios, dado que estas influyen en la efectividad de la oferta y en la sostenibilidad de los programas.

Dentro de este primer análisis, se evalúan múltiples aspectos relacionados con el poder de negociación de los aspirantes, incluyendo la flexibilidad de la información proporcionada, la calidad y nivel de la oferta educativa, las influencias externas que afectan la educación impartida y el diferencial competitivo de la Fundación frente a otras instituciones similares.

Como resultado de este análisis, se concluye que la Fundación Telefónica Movistar no posee un alto poder de negociación sobre sus estudiantes debido a su orientación hacia el impacto social más que económico. No obstante, esta característica puede convertirse en una oportunidad estratégica si la Fundación profundiza en el conocimiento de los perfiles y aspiraciones de sus aspirantes, tal como recomiendan Poveda et al. (2024) en su análisis sobre planificación estratégica en el sector educativo.

En este sentido, se plantea que un mayor conocimiento del perfil de los aspirantes permitiría a la Fundación Telefónica Movistar mejorar la retención estudiantil, disminuir la deserción y aumentar los casos de éxito. Para lograrlo, es fundamental diseñar programas educativos alineados con las necesidades específicas de los estudiantes, ofreciendo capacitaciones o cursos con un alto valor agregado que contribuyan tanto a su desarrollo personal como a la consecución de sus metas profesionales. De acuerdo con Acero Álvarez (2024), la planificación estratégica basada en modelos de negocio estructurados permite optimizar la oferta de valor y garantizar la sostenibilidad a largo plazo, incluso en organizaciones sin fines de lucro.

### ***Proveedores***

En el análisis estratégico de la Fundación Telefónica Movistar, se examina la segunda fuerza competitiva según el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la cual corresponde al poder de negociación de los proveedores. Esta fuerza analiza factores determinantes como la cantidad de proveedores disponibles en el mercado, la calidad de los insumos y servicios ofrecidos, así como la evaluación de los precios y las condiciones de adquisición. En el caso específico de la Fundación, su estructura de financiamiento-basada principalmente en donativos, convenios y apoyos de otras organizaciones, con una menor dependencia de aportes propios-limita su capacidad de negociación con los proveedores. Dado que su principal

enfoque es la educación digital, la selección de proveedores tiende a ser altamente especializada, lo que reduce la flexibilidad en la negociación y el acceso a opciones más competitivas en términos de costos y beneficios.

No obstante, considerando el crecimiento continuo de la Fundación y el impacto social que ha logrado generar, se identificó una oportunidad estratégica. Si la institución busca expandir su oferta educativa y consolidar su presencia en el sector, será fundamental diseñar estrategias que fortalezcan su poder de negociación con los proveedores, estableciendo relaciones comerciales más sólidas y sostenibles en el tiempo. En este sentido, estrategias como la diversificación de proveedores, la creación de alianzas estratégicas y la implementación de procesos de evaluación de costos y calidad permitirán optimizar la gestión de recursos y mejorar la eficiencia operativa (Roselló Frasquet, 2025).

### ***Nuevos competidores***

Por otra parte, se analizó la tercera fuerza competitiva de Porter, que corresponde a la amenaza de nuevos competidores. Este análisis incluyó variables clave como la identidad de marca, la lealtad de los estudiantes, las barreras políticas y regulatorias, así como las inversiones en capital para el crecimiento institucional. Aunque la Fundación Telefónica Movistar no busca competir directamente con otras entidades, su objetivo de aumentar su población estudiantil y generar un mayor impacto social la obliga a fortalecer su posicionamiento y visibilidad dentro del sector educativo. En este punto, se identificó una oportunidad para potenciar el crecimiento y consolidar su liderazgo en la educación digital.

Un aspecto relevante identificado en el análisis es que, a pesar de la presencia de otras instituciones con objetivos similares, la Fundación ha logrado expandirse a regiones donde otras organizaciones no han tenido el mismo alcance. Esto representa una ventaja competitiva que puede ser capitalizada mediante la generación y divulgación de casos de éxito, los cuales

pueden servir como herramienta de marketing para atraer nuevos estudiantes y reforzar el interés de los socios aportantes (Fernández Gutiérrez & Pablo Huamani, 2024). Además, la comunicación efectiva del impacto social alcanzado permitirá incrementar el reconocimiento de la Fundación y consolidar su reputación en el sector educativo (Acero Álvarez, 2024).

### ***Productos / Servicios sustitutos***

En cuanto a la cuarta fuerza de Porter, la amenaza de productos sustitutos, se evaluó la existencia de alternativas a la oferta educativa de la Fundación, así como la aceptación y los costos asociados a estas opciones. Se identificó que la creciente presencia de instituciones con propuestas similares representa una amenaza, ya que muchas organizaciones están trabajando en generar impacto social a través de la educación y la transformación digital. En este contexto, la Fundación Telefónica Movistar debe enfocarse en diferenciarse de la competencia mediante la ampliación de sus programas, la consolidación de su propuesta de valor y el fortalecimiento de su presencia en mercados estratégicos (Ramírez Guerrero, 2025).

Para mitigar esta amenaza, es fundamental que la Fundación continúe destacando y ampliando sus aportes en términos de impacto social, evidenciando la efectividad y el alcance de sus iniciativas. La implementación de estrategias de visibilidad, tales como la publicación de informes de impacto, la generación de alianzas con actores clave del sector y el fortalecimiento de su imagen institucional, contribuirá a consolidar su presencia en el ecosistema educativo y social (Concha Huerta, Astete & Sánchez Córdova, 2024). A través de estas acciones, la Fundación podrá posicionarse de manera más competitiva y garantizar la sostenibilidad de su modelo educativo en el largo plazo.

### ***Competidores***

Por último, la quinta fuerza que se analizó mediante el marco Porter fue la de rivalidad de los competidores, esta fuerza es la fuerza principal, en la cual se basan todas las estrategias

de las fuerzas anteriores analizadas para la Fundación Telefónica Movistar. Para este caso se analizaron factores enfocados al número y tamaño de competidores, diferenciación de los mismos y el respectivo equilibrio entre los antes mencionados, para lo cual se deduce aunque suene un poco fuerte que la Fundación telefónica movistar podría estar creando una rivalidad, dado que si bien las instituciones que se enfocan en el alcance de la educación digital al igual que la Fundación son numerosas, se debe trabajar en estrategias que hagan sobresalir a la Fundación de su competencia como por ejemplo trabajar por ampliar más su población, incluir a esa población inclusión de género, introducciones de nuevos cursos enfocados a más temas de acuerdo a la necesidad de sus aspirantes, como también trabajar en dar mayor visibilidad de su impactos positivos a la sociedad.

En conclusión, la aplicación del análisis de las cinco fuerzas de Porter a la Fundación Telefónica Movistar permitió identificar áreas clave para fortalecer su propuesta educativa y su impacto en la sociedad. Si bien su modelo de negocio no se basa en la generación de ingresos, la optimización de su estrategia a partir del análisis de sus beneficiarios le permitirá consolidarse como una institución de referencia en la educación digital y tecnológica, garantizando un impacto social más significativo y sostenible

### **8.3 Modelo CANVAS**

Para entender mejor la actividad de la Fundación Telefónica Movistar, se utilizó el modelo CANVAS, que se encuentra detallado en el Anexo III.

#### ***Propuesta de valor***

Utilizar sus recursos y capacidades para generar un impacto positivo en la sociedad, especialmente en áreas relacionadas con la educación, la tecnología, la cultura, el emprendimiento y la responsabilidad social corporativa.

### **Segmento de beneficiarios**

- Niños, niñas y adolescentes
- Padres, madres y cuidadores
- Docentes e instituciones educativas
- Emprendedores

### **Canales de distribución**

- Plataforma propia de Fundación Telefónica Movistar
- Redes sociales.
- Foros, encuentros, mesas de discusión, conferencias especializadas coordinados con fundaciones y organizaciones para el fortalecimiento de la imagen corporativa
- Eventos especializados en educación digital, coordinados por ministerios (Educación, Tecnologías y Trabajo), gobernaciones y alcaldías para incentivar el uso de las actividades propias de la Fundación

### **Relación con beneficiarios**

- Los aliados estratégicos como instituciones educativas e instituciones gubernamentales y no gubernamentales requieren una interacción que permita permear los beneficios de la Fundación en la sociedad a la cual desean impactar, por lo que estos aliados necesitan optimizar recursos y mejorar sus indicadores de educación, competitividad, empleabilidad y acceso a la información.
- Las personas, niños, niñas, adolescentes, maestros y padres de familia necesitan tener acceso a herramientas tecnológicas que les permita adquirir habilidades para el correcto uso de los entornos digitales.

### **Fuentes de ingresos año 2022 (donaciones)**

- Profuturo (71.43%)
- Telefónica España (27.73%)
- Voluntariado (0.74%)
- Donaciones nacionales (0.10%)

### **Recursos clave**

- Sitio web y Plataforma digital
- Redes sociales
- Alianzas y convenios estratégicos
- Colaboradores de la Fundación
- Voluntarios

### **Actividades clave**

- Crear alianzas estratégicas con empresas, organizaciones, instituciones gubernamentales, ONG, entre otros, que permitan aumentar el alcance de los recursos educativos de la Fundación con mayor eficiencia.
- Participar en eventos que permitan masificar la imagen corporativa de la Fundación Telefónica Movistar
- Usar constantemente las redes sociales de tal forma que permita generar una interacción continua con su entorno.
- Identificar factores de éxito en los cursos y actividades desarrolladas por la Fundación para fortalecer futuros eventos similares.

**Socios clave**

- UNESCO
- SENA
- Gobernaciones departamentales
- Alcaldías municipales
- Voluntarios
- Fundaciones
- Organizaciones no gubernamentales.

**Para Educación Digital**

- Asociación visión Social
- Fundación PROINCO

**Para Empleabilidad Y Emprendimiento Digital**

- Fundación Universitaria del Área Andina
- Fundación Empresarios por la Educación
- Asociación Colombia Líder

**Conocimiento y cultura digital**

- IE University y South Summit
- Fundación Ríos Sostenibles
- WayraHispan y AvaLabs
- Museo Nacional

- Oficina SA

### **Voluntariado Corporativo**

- Instituciones Educativas
- Empresas del sector privado

### ***Estructura De Costos***

La tabla 2, muestra la repartición de gastos de la Fundación Telefónica Movistar durante el periodo 2018-2022, especificando las cantidades destinadas a diferentes sectores esenciales, tales como educación digital, oportunidades laborales, voluntariado y compra de tecnología. Esta información permite visualizar el desarrollo de la inversión en cada categoría y su influencia en los distintos programas.

Tabla 2

### *Estructura de Costos*

<b>Área de Inversión</b>	<b>Año</b>				
	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>
Profuturo Educación Digital	10.397.372	7.492.290	3.123.538	377.416	3.401.456
Educación y Aprendizaje	4.462.436	2.573.394	1.308.666	496.712	484.427
Nómina para Proyectos	869.471	466.877	691.964	644.454	416.608
Conocimiento y Cultura Digital	564.913	538.243	272.943	135.805	169.997
Voluntariado Corporativo	468.446	540.360	348.267	332.625	266.983
Empleabilidad Digital	400.000	3.431.693	816.336	537.993	545.418

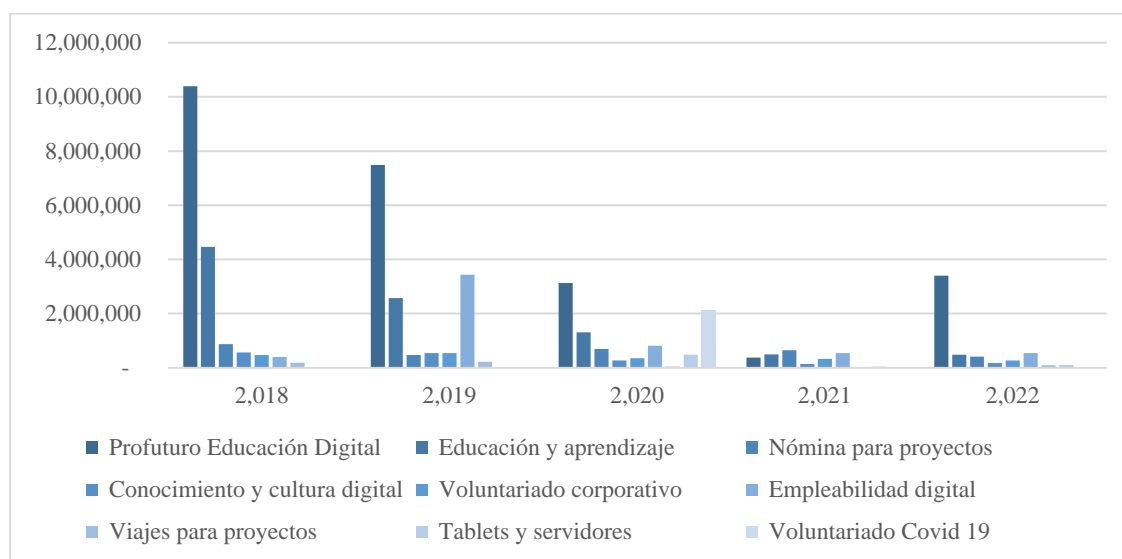
Viajes para Proyectos	186.076	218.326	42.364	-	95.387
Tablet y Servidores	-	-	479.136	40.637	104.955
Voluntariado COVID 19	-	-	2.108.966	-	-
<b>Total</b>	17.348.714	15.261.183	9.192.180	2.565.642	5.485.231

**Nota.** Valores representados en pesos colombianos tomado de los estados financieros de la Fundación Telefónica Movistar

Por otro lado, la Figura 1, ilustra el cambio en la estructura de costos de la Fundación Telefónica Movistar desde 2018 hasta 2022. Se especifican los distintos tipos de inversión en programas y proyectos vinculados con la educación digital, el voluntariado, la posibilidad de empleo y la compra de recursos tecnológicos, entre otros aspectos. Esta información facilita el análisis de las fluctuaciones en la repartición del presupuesto y la asignación de recursos, basándose en las necesidades y retos afrontados en cada periodo.

**Figura 1.**

*Estructura De Costos*



**Nota.** Elaboración propia

**Diagnóstico Financiero**

La Fundación enfoca sus recursos principalmente en los programas digitales de Profuturo y proyectos de educación y aprendizaje. De igual forma, se nota una disminución constante en la inversión a estos programas desde 2018 hasta el 2022. (Tabla 3 y Figura 2).

**Tabla 3**

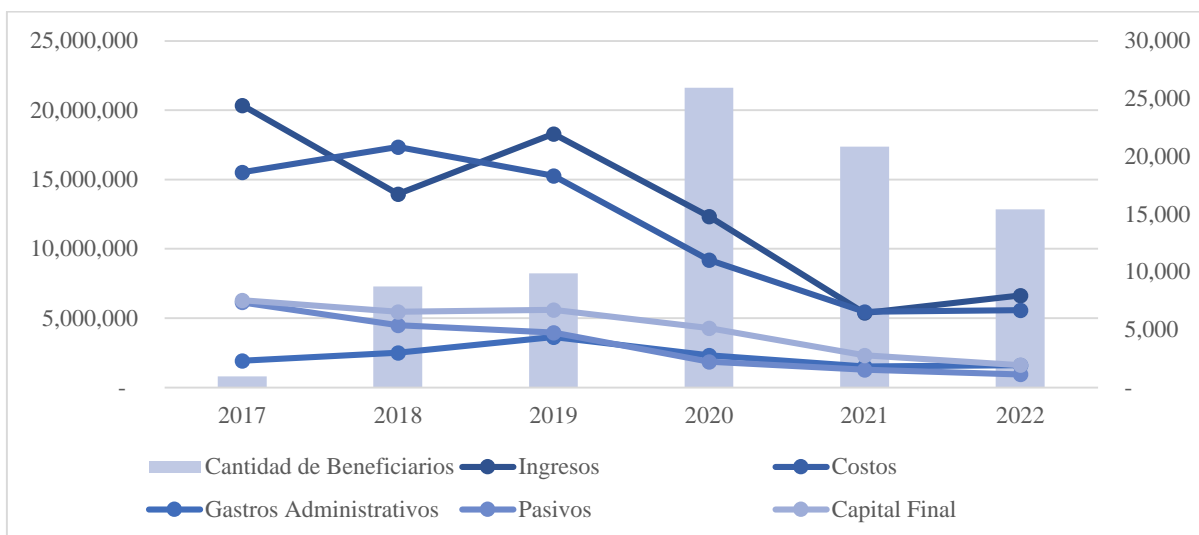
*Evolución Situación Financiera de la Fundación Telefónica Movistar*

Cuenta	Año					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	20.349.928	13.943.576	18.298.480	12.338.348	5.389.219	6.631.274
Costos	15.521.929	17.348.714	15.261.183	9.192.457	5.465.643	5.585.231
Gastos Administrativos	1.937.875	2.525.000	3.652.187	2.332.151	1.522.878	1.617.399
Pasivos	6.150.060	4.497.151	3.969.102	1.868.627	1.287.910	963.170
Capital Final	6.297.955	5.455.029	5.607.126	4.300.250	2.326.170	1.636.312

**Nota.** Valores representados en pesos colombianos tomado de los estados financieros de la Fundación Telefónica Movistar

**Figura 2**

*Evolución Situación Financiera de la Fundación Telefónica Movistar*



Nota. **Elaboración propia.**

### **Ingresos**

- Están constituidos mayoritariamente por donaciones hechas por Profuturo y Telefónica España. Históricamente las demás donaciones constituyen menos del 1% de los ingresos de la Fundación, excepto en 2020 cuando hubo donaciones con destinación específica a campañas del Covid-19 y daños causados por el Huracán Iota.
- La Fundación no ejerce ningún tipo de actividades que generen ingresos alternativos a las donaciones.
- Los ingresos han ido disminuyendo progresivamente desde 2018 hasta 2021 y tuvieron un leve repunte en 2022.

### **Costos**

- Se constituyen en la inversión directa que la Fundación hace para fomentar sus programas educativos, actividades de voluntariado, y herramientas tecnológicas para las sociedades (tablets y servidores).
- Han disminuido directamente proporcional a la disminución de las donaciones lo que demuestra una gestión financiera adecuada.

### **Gastos administrativos**

Ha tenido una leve disminución de este rubro desde 2019, sin embargo, no es significativo. En esta cuenta se encuentran los gastos generales, gastos de publicidad y la carga prestacional de los colaboradores de la Fundación.

### **Pasivos**

- Están conformados principalmente por cuentas por pagar a las iniciativas de la Fundación.
- Los pasivos han ido disminuyendo desde \$6.150.060.000 en 2017 hasta \$963.170.000 en 2022, es decir, se han disminuido hasta un 15%.
- La fundación está utilizando el capital propio de para operar y en consecuencia se disminuye el costo del capital de trabajo.

### **Capital final**

- Año a año el capital de trabajo disponible en la Fundación ha ido disminuyendo hasta llegar en 2022 al 26.10% del capital con el que se contaba en 2017. Esto puede causar problemas a corto y mediano plazo.

- En caso de necesitar una inversión, existe la posibilidad de no contar con el capital propio para financiar dicha inversión, por lo que es posible que se vean en la necesidad de buscar financiación por medio de la deuda o recortar la financiación de iniciativas que no estén dando los resultados esperados.
- La Fundación está dejando o disminuyendo sus reservas de capital líquido en cuentas bancarias, lo cual disminuye la pérdida de valor por la inflación de los recursos recibidos por donaciones no utilizadas.

### ***Conclusiones financieras***

A pesar de que los ingresos de la Fundación han disminuido progresivamente desde 2017, la población beneficiada por el Proyecto Conecta Empleo ha aumentado desde 960 personas en 2017 a 15.407 personas en 2022, es decir, se están optimizando los recursos de las donaciones con el uso de las herramientas desarrolladas (plataforma tecnológica y cursos) en años anteriores.

También se pudo identificar que La Fundación está optimizando el uso de los recursos disponibles ya que los ingresos, costos y gastos han disminuido en los últimos 5 años, y aun así las personas beneficiarias por sus programas han aumentado, lo que puede respaldar una buena recepción por parte del público.

### **8.4 Análisis DOFA**

Se realizó el análisis DOFA para la Fundación Telefónica Movistar, donde se analiza a mayor profundidad en Anexo IV, con el cual se puede analizar más a fondo la situación y estado de esta y con ayuda de las demás matrices trabajadas analizar sus características para su entorno interno y externo.

La Fundación Telefónica Movistar, que se dedica al desarrollo social a través de la educación digital, tiene una sólida posición en el mercado. Telefónica respalda su reconocimiento de marca y cuenta con una extensa red de colaboradores, lo cual es fundamental. A pesar de eso, tiene que lidiar con desafíos como la competencia creciente en el sector y los riesgos relacionados con la ciberseguridad. La fundación debería fortalecer sus alianzas estratégicas, explorar mercados no atendidos y mejorar su presencia en las redes sociales para capitalizar sus puntos fuertes y oportunidades mediante la promoción de interacción y conciencia en línea. Asimismo, el reconocimiento y la utilización de factores que contribuyen al éxito en cursos y eventos futuros podrían aumentar su impacto. Además, la fundación debe buscar otras formas de financiamiento que no se limiten a las donaciones, así como elaborar programas educativos distintos y modernizar su infraestructura tecnológica para adaptarse a los cambios en el entorno digital, con el fin de enfrentar sus debilidades y amenazas.

La Fundación Telefónica Movistar, así como se mencionó, debe buscar otras fuentes de financiamiento, pero también debe tener un plan de contingencia que le permita afrontar una crisis debido a la falta de fuentes de ingreso, ya que si alguno de sus pilares y aportantes principales como lo son ProFuturo y Telefónica España llegase a entrar en una crisis o recesión debe tener un músculo operativo que lo apalanque y le permita continuar con su funcionamiento. Por otro lado, también es importante resaltar la excelente gestión financiera que ha tenido la fundación Telefónica Movistar en Colombia, dado que a pesar de que sus ingresos han disminuido se han implementado estrategias que contribuyan a que esto no impacte en gran manera en el cumplimiento de sus objetivos, por ende se puede concluir que su gestión financiera ha sido adaptable al funcionamiento del negocio y eficiente en la administración de los recursos, lo cual se puede considerar como una gran fortaleza.

En conclusión, al implementar estrategias que se centren en sus puntos fuertes, la Fundación Telefónica Movistar podrá afianzar su posición de liderazgo en el ámbito de la educación digital y seguir generando un impacto positivo en la sociedad. No obstante, es fundamental enfrentar de forma proactiva las debilidades y amenazas para conservar su relevancia y efectividad en un mercado cada vez más competitivo y tecnológicamente avanzado.

### Diseño del instrumento

Se diseñaron indicadores con base en los planteamientos de Herrera (2024) y Gómez-Molina et al (2019) que ayuden a calificar la percepción de la experiencia del egresado con la plataforma de estudio junto con el nivel del impacto y satisfacción al finalizar el curso.

**Tabla 4**

*Indicadores de Medición de Impacto*

Variable	Pregunta Numero	Cálculo del Indicador	Indicador de la Variable
Experiencia del egresado sobre la plataforma de estudio	7	$\left(\frac{\text{TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO}}{\text{TOTAL RESPUESTAS}}\right) \times 100\%$	$\frac{(i7 + i8 + i9)}{3}$
	8	$\left(\frac{\text{TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO}}{\text{TOTAL RESPUESTAS}}\right) \times 100\%$	
	9	$\left(\frac{\text{TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO}}{\text{TOTAL RESPUESTAS}}\right) \times 100\%$	
Nivel de impacto	10	$\left(\frac{\text{TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO}}{\text{TOTAL RESPUESTAS}}\right) \times 100\%$	$\frac{(i10 + i11 + i12 + i13 + i14 + i15 + i16)}{7}$
	11	$\left(\frac{\text{TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO}}{\text{TOTAL RESPUESTAS}}\right) \times 100\%$	
	12	$\left(\frac{\text{TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO}}{\text{TOTAL RESPUESTAS}}\right) \times 100\%$	
	13	$\left(\frac{\text{TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO}}{\text{TOTAL RESPUESTAS}}\right) \times 100\%$	
	14	$\left(\frac{\text{TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO}}{\text{TOTAL RESPUESTAS}}\right) \times 100\%$	
	15	$\left(\frac{\text{TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO}}{\text{TOTAL RESPUESTAS}}\right) \times 100\%$	
	16	$\left(\frac{\text{TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO}}{\text{TOTAL RESPUESTAS}}\right) \times 100\%$	

Variable	Pregunta Numero	Cálculo del Indicador	Indicador de la Variable
	17	$\left(\frac{(ESTUDIANTES QUE RESPONDEN SI)}{TOTAL DE ESTUDIANTES QUE CONTESTARON LA ENCUESTA}\right) \times 100$	
Satisfacción del estudiante con el curso	18	$\left(\frac{(TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO)}{TOTAL RESPUESTAS}\right) \times 100\%$	
	19	$\left(\frac{(TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO)}{TOTAL RESPUESTAS}\right) \times 100\%$	$\frac{(i17 + i18 + i19 + i20 + i21)}{5}$
	20	$\left(\frac{(TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO)}{TOTAL RESPUESTAS}\right) \times 100\%$	
	21	$\left(\frac{(TOTALMENTE DE ACUERDO+DE ACUERDO)}{TOTAL RESPUESTAS}\right) \times 100\%$	

**Nota.** Elaboración propia

También se estableció una escala de medición del 0% - 100% catalogando los resultados en cinco (5) niveles como se ilustra en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Rango de medición de los indicadores*

Etiqueta	Rango
Gran fortaleza	86% - 100%
Fortaleza	71% - 85%
Tendencia a la fortaleza	61% - 70%
Debilidad	41% - 60%
Gran debilidad	0% - 40%

**Nota.** Elaboración propia

Junto con dichos indicadores se desarrolló un instrumento tipo encuesta de 21 preguntas (Tabla 6). Resumido de la siguiente forma:

- Nombre (Con el fin de identificar a las personas que según su perfil puedan servir para la generación de historias de impacto)
- 5 preguntas de caracterización demográfica (Edad, género, municipio de residencia, ocupación y nivel académico)
- 3 preguntas enfocadas en medir la percepción de la Plataforma Educativa
- 7 preguntas enfocadas en medir el nivel y el tipo de impacto.
- 5 preguntas enfocadas en medir el nivel de satisfacción de los estudiantes

**Tabla 6**

*Diseño del Instrumento (Encuesta)*

Objetivos Específicos	#	Pregunta	Tipo de Respuesta	Alternativas de Respuesta					
Identificar al estudiante encuestado	1	Nombre	Abierta	No aplica					
	2	Edad	Cerrada	Entre 16 y los 24 años	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Mayor de 55 años	
	3	Género	Cerrada	Femenino	Masculino	Población LGTBI+			Preferiría no contestar
	4	Municipio de residencia	Abierta	No aplica					
	5	Ocupación	Cerrada	Empleado	Estudiante	Desempleado		Retirado	
	6	Nivel académico	Cerrada	Escolaridad incompleta	Bachiller	Técnico - Tecnólogo	Profesional	Especialista - Maestría	Doctorado
Medir y catalogar la experiencia del egresado sobre la plataforma de estudio	7	¿Consideras que la plataforma digital fue fácil de navegar y utilizar?	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	8	¿Consideras que los canales de comunicación con la Fundación fueron fáciles y eficientes de utilizar?	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	9	¿Consideras que tus requerimientos fueron atendidos oportunamente por la Fundación?	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	

Objetivos Específicos	#	Pregunta	Tipo de Respuesta	Alternativas de Respuesta				
Identificar y medir el nivel de impacto	10	¿Has utilizado los conocimientos adquiridos en el curso para desempeñarse en su actividad laboral / profesional?	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	11	¿Puede ayudarte a mejorar la eficiencia y calidad de las actividades laborales / profesionales?	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	12	¿Puede ayudarte a mejorar su condición laboral?	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	13	¿Puede ayudarte a encontrar nuevas oportunidades laborales?	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	14	¿Puede ayudarte a iniciar un emprendimiento o crear su propio negocio?	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	15	¿El contenido del curso puede ayudarte a mejorar su condición económica?	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	16	Aumentó tu motivación y seguridad al adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Objetivos Específicos	#	Pregunta	Tipo de Respuesta	Alternativas de Respuesta				
	17	¿Volverías a participar en un curso ofertado por la Fundación?	Cerrada	No	Si			
	18	Ha alcanzado sus objetivos de aprendizaje al finalizar el curso ofertado	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Medir y catalogar la satisfacción del estudiante con el curso	19	¿La formación recibida en el curso ha contribuido al desarrollo de su proyecto de vida personal?	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	20	¿La formación recibida en el curso ha contribuido al desarrollo de su proyecto de vida profesional?	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	21	¿Recomendarías la oferta formativa del proyecto a personas interesadas en formarse?	Escala de Likert	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

**Nota.** Elaboración propia

También se decidió utilizar las herramientas informáticas disponibles por la Fundación Telefónica Movistar ya que permite no incurrir en costos adicionales como lo es Microsoft Forms. (Ver Anexo V)

### Recolección de datos

Se obtuvo respuesta de 104 participantes que realizaron al menos un curso satisfactoriamente de los ofertados por la Fundación en 2023 en su proyecto “Conecta Empleo” con las siguientes características:

- **Edad:** la mayoría de los encuestados se encuentran en un rango de edad de entre 25 y 34 años, luego se encuentra un segundo rango de entre 35 y 44 años, y por último un tercer rango de 45 a 54 años.
- **Género:** en cuanto al género se contó con una participación mayormente por la población masculina, seguido por la población femenina, y en un % mínimo también se contó con participación de las personas de la población LGBTI, lo cual indica que hubo diversidad de género en la participación.
- **Ubicación geográfica:** en cuanto a la ubicación geográfica, la participación viene de varios municipios del país y uno que otro del exterior, pero en términos generales se destacan participantes provenientes de Bogotá, Medellín, Envigado y Morales.
- **Nivel educativo:** En este análisis se pudo evidenciar que se pudo lograr la participación de varios rangos educativos, desde el menor como lo son bachilleres hasta participantes con posgrados.
- **Análisis General:** Mediante la participación de todos los participantes, se pudo evidenciar que hay un alto grado de satisfacción con la experiencia educativa que presta la fundación telefónica movistar. Varios de los participantes alcanzaron sus objetivos contribuyendo de manera positiva en sus desarrollos personales y profesionales, este aspecto también se puede evidenciar en los con los contextos laborales y de emprendimiento que se evaluaron. Para más detalles de los resultados, se puede ver el anexo 1, en cual se evidencian % y análisis de cada pregunta evaluada.

## Análisis e Interpretación de Resultados

### 1.1 Cálculo del indicador de Experiencia del egresado frente a la plataforma

$$\frac{(i7 + i8 + i9)}{3} =$$

$$\frac{(100 + 96.15 + 63.46)}{3} = 86.54$$

Los resultados indican que la plataforma es una Gran Fortaleza para la Fundación ya que es considerada fácil de usar y navegar al igual de que se tiene una excelente percepción sobre los canales de comunicación que los estudiantes tienen con la institución, sin embargo, se debe analizar qué está afectando la respuesta que se le da a los participantes que dificulta la respuesta oportuna a los requerimientos de estos hacia la Fundación. Esto refuerza lo indicado por Saldaña (2024) el uso de las plataformas educativas tiene la capacidad de facilitar la construcción del conocimiento y permite una experiencia de aprendizaje interactiva por parte de los estudiantes.

### 11.2 Cálculo del indicador de Nivel de Impacto

$$\frac{(i10 + i11 + i12 + i13 + i14 + i15 + i16)}{7} =$$

$$\frac{(83.65 + 70.19 + 92.30 + 71.15 + 64.42 + 70.19 + 79.80)}{7} = 75.96$$

Los resultados indican que la satisfacción en general es una fortaleza ya que los cursos son valorados y utilizados en las labores de los participantes lo que puede ayudarles a mejorar su condición labora, sin embargo, se debe robustecer el contenido ofertado en creación de empresa y a crear alternativas para mejorar la condición económica de los participantes.

También se deben crear alternativas que permitan a los participantes visualizar usos de los conocimientos y herramientas enseñadas para que puedan entender el uso de dichos conocimientos en situaciones reales que mejoren la percepción de la utilidad de los conocimientos adquiridos.

El curso tiene un impacto significativo en el desarrollo profesional de los estudiantes, con la mayoría alcanzando sus objetivos de aprendizaje y reportando logros profesionales.

Ampliar y diversificar la oferta de cursos adicionales para satisfacer mejor las necesidades de los estudiantes.

### 11.3 Cálculo del indicador de Satisfacción Del Estudiante

$$\frac{(i17 + i18 + i19 + i20 + i21)}{5} =$$

$$\frac{(99.04 + 86.54 + 70.19 + 82.69 + 99.04)}{5} = 87.5$$

La satisfacción general es una Gran Fortaleza para la Fundación, ya que los participantes, cuentan con la disposición de aprovechar nuevos contenidos ofertados por la Fundación y están dispuestos a recomendar el contenido de estos. De igual forma, los participantes consideran que han alcanzado sus objetivos de aprendizaje y el contenido ofertado apoya su desarrollo profesional.

### 11.3 Presentación de resultados

A continuación, se presenta un estudio minucioso de las respuestas de los participantes, que resultaron esenciales para entender el efecto de la consultoría y sus resultados.

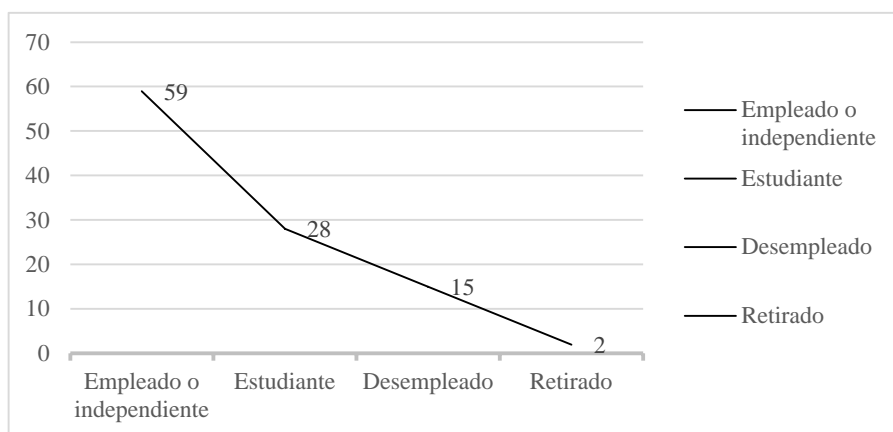
**Parte No 1, Análisis de la Población.**

Las primeras cinco preguntas del instrumento aplicado se enfocaron en identificar y analizar las características sociales y económicas de los participantes de los cursos del programa Conecta Empleo de la Fundación Telefónica Movistar. Esta caracterización inicial permitió comprender el perfil de los beneficiarios y evidenció la importancia de iniciar el levantamiento de información con este tipo de variables, ya que proporciona un contexto valioso sobre el tipo de población que accede a la oferta educativa de la Fundación.

En esta sección se indagó específicamente sobre las edades, el género, el lugar de residencia, la ocupación y el nivel académico de los participantes. A partir del análisis de estos datos, se observó una participación diversa. No obstante, las variables en las que se puede identificar un impacto más directo del programa son la ocupación y el nivel académico, ya que permiten inferir efectos positivos en términos de empleabilidad y fortalecimiento del perfil formativo de los beneficiarios.

**Figura 3**

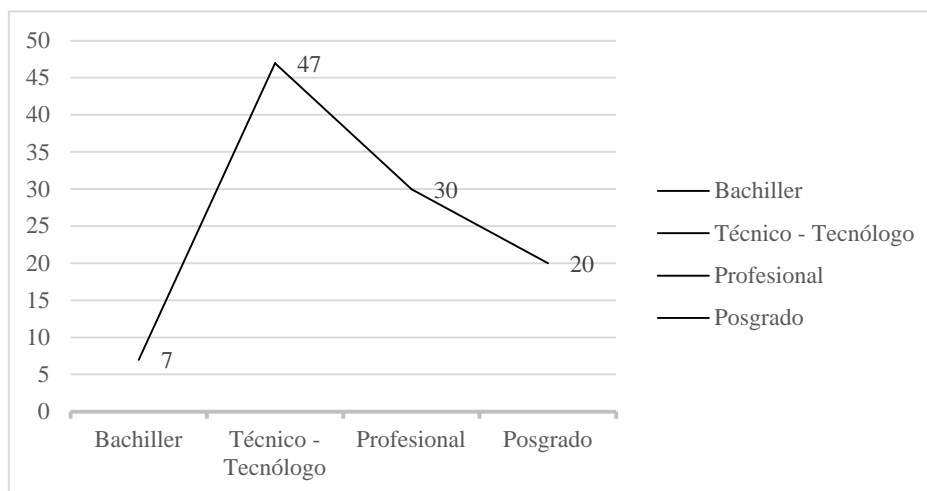
*Ocupación de los participantes.*



**Nota.** Fuente elaboración propia.

**Figura 4**

*Nivel Académico de los participantes.*



**Nota.** Fuente elaboración propia.

Mediante las 2 graficas anteriores se logra identificar una relación directa y de mayor impacto con la mejora de capacidades laborales y educativas de los participantes, dado a que en primer lugar se tiene la ocupación de las personas que tomaron curso con la fundación, e indica que la mayoría de las personas se encuentran empleados o trabajando como independientes, lo cual sugiere que la educación recibida por parte de la fundación pudo haber contribuido con el fortalecimiento de sus competencias laborales. Por otro lado, en cuanto al lado de nivel académico, la mayoría de personas, tienen culminado su bachillerato y tienen un estudio adicional a este, lo cual ayuda a que las personas que tomen los cursos puedan tener un mayor campo de aplicación de los conocimiento adquiridos.

**Parte No 2: Análisis de las preguntas**

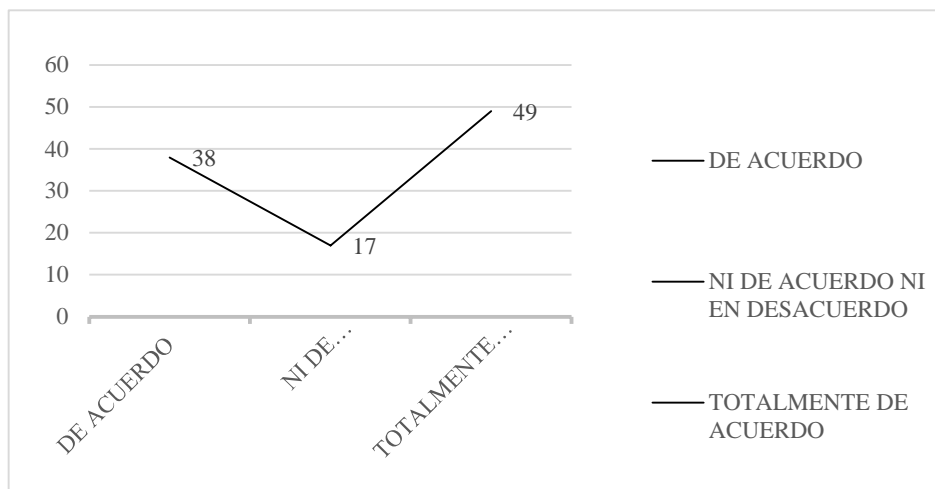
En esta segunda parte de la aplicación del instrumento, se realizó un análisis detallado de los resultados obtenidos de los participantes de los cursos ofrecidos por la Fundación

Telefónica Movistar y en los resultados en los cuales se evidencia un % de impacto significativo, teniendo cuenta factores clave como la facilidad de uso de las plataformas, la atención institucional, la aplicabilidad del conocimiento, el crecimiento profesional, el emprendimiento, la motivación personal, y la satisfacción general.

**Aplicación del conocimiento.** Con respecto a la aplicación del conocimiento adquirido, se encuentra un resultado importante, el cual se pudo evidenciar mediante las preguntas No 4 y 5.

**Figura 5**

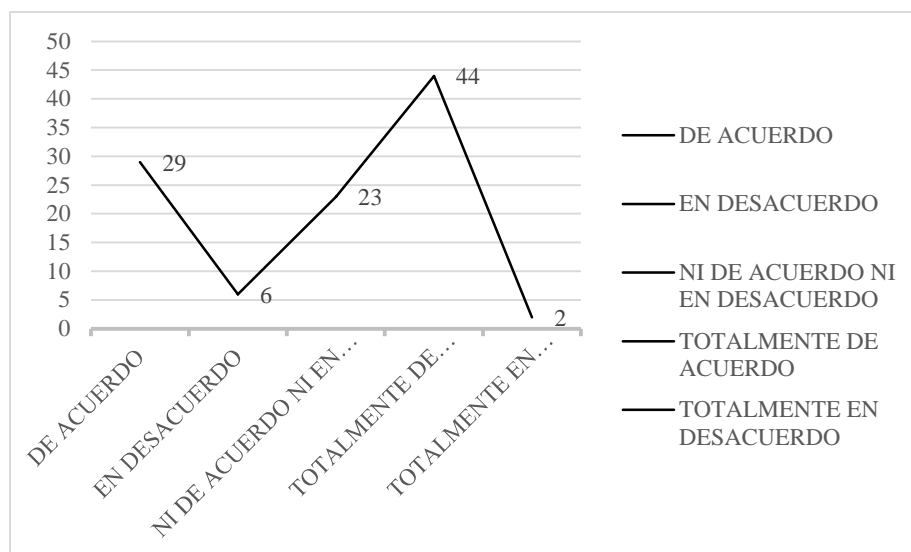
*Pregunta 4. ¿Ha utilizado los conocimientos adquiridos en el curso para desempeñarse en su actividad laboral / profesional?*



**Nota.** Fuente elaboración propia.

**Figura 6**

*Pregunta 5. ¿Puede ayudarle a mejorar la eficiencia y calidad de las actividades laborales / profesionales?*



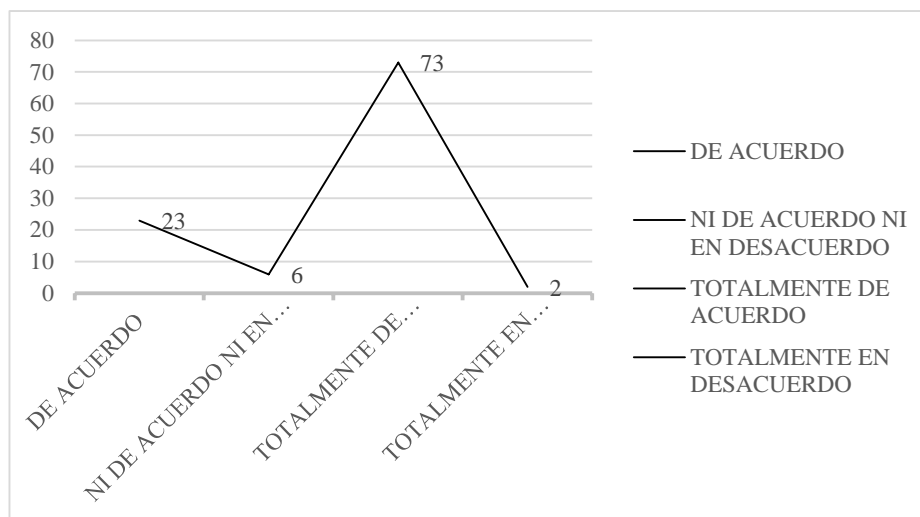
**Nota.** Fuente elaboración propia.

Lo que indica el resultado de estos dos gráficos, es que por un lado el 41% ha aplicado lo aprendido en su entorno laboral y por otro lado, el 41.24% lo considera útil para mejorar su eficiencia y calidad laboral. Se puede identificar una aplicación directa del conocimiento, sin embargo, también se logra evidenciar que hay un % de participantes, que no logran aplicar el conocimiento adquirido, lo cual es un punto de mejora hacia la fundación que se logra evidenciar mediante el instrumento aplicado.

**Crecimiento y proyección laboral.** En cuanto al factor laboral, el cual es un eje principal en la aplicación del instrumento, se pudo evaluar mediante la pregunta No 6.

**Figura 7**

*Pregunta 6. ¿Puede ayudarle a mejorar su condición laboral?*



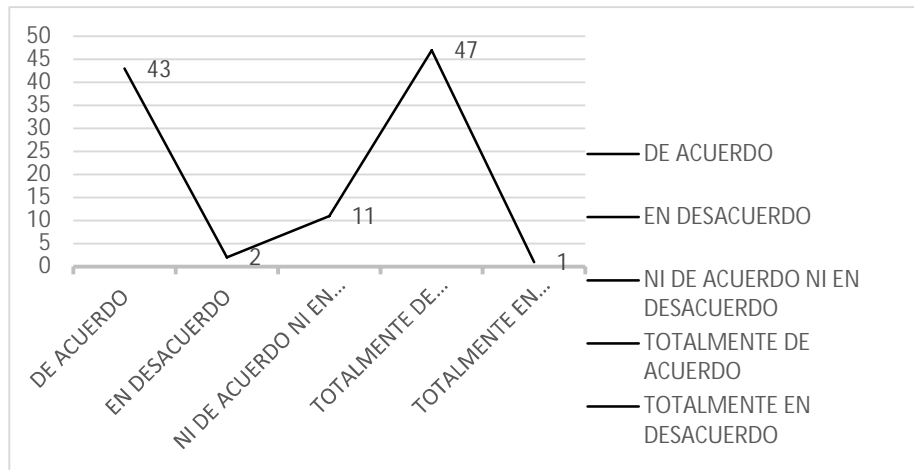
**Nota.** Fuente elaboración propia.

En esta parte se logra identificar uno de los porcentajes en los resultados más altos, dado a que el 88% de los participantes indicaron que perciben un impacto positivo en su condición laboral. Lo cual indica que el contenido educativo es percibido como una herramienta de crecimiento profesional, lo cual representa un aspecto positivo y que puede contribuir al crecimiento y motivación e las condiciones laborales de los participantes.

**Logro de objetivos y proyecto de vida.** El ultimo factor que se evaluó fue el alcance de objetivos y progreso en proyecto de vida, qui se buscó analizar el impacto que tuvo la formación recibida sobre el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y su contribución al desarrollo personal y profesional de los participantes. Para esta sección fue la clave el análisis de los resultados obtenidos en las preguntas No 12, 13 y 14.

**Figura 8**

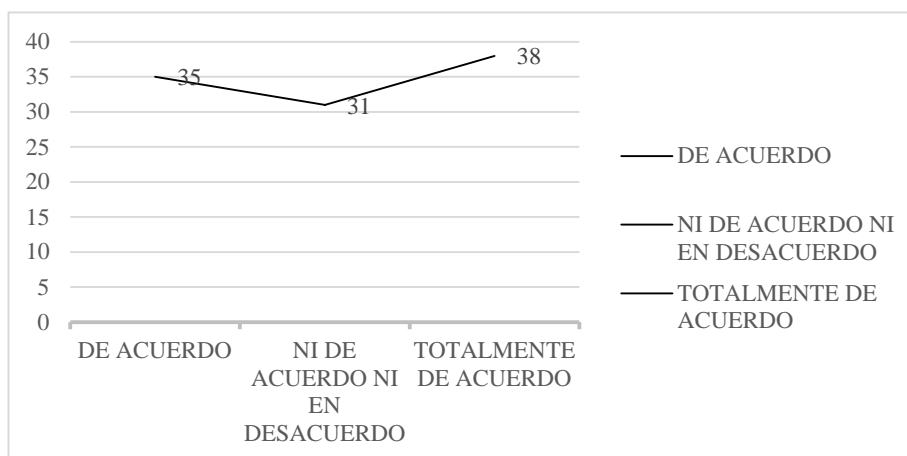
*Pregunta 12. ¿Ha alcanzado sus objetivos de aprendizaje al finalizar el curso ofertado?*



**Nota.** Fuente elaboración propia.

**Figura 9**

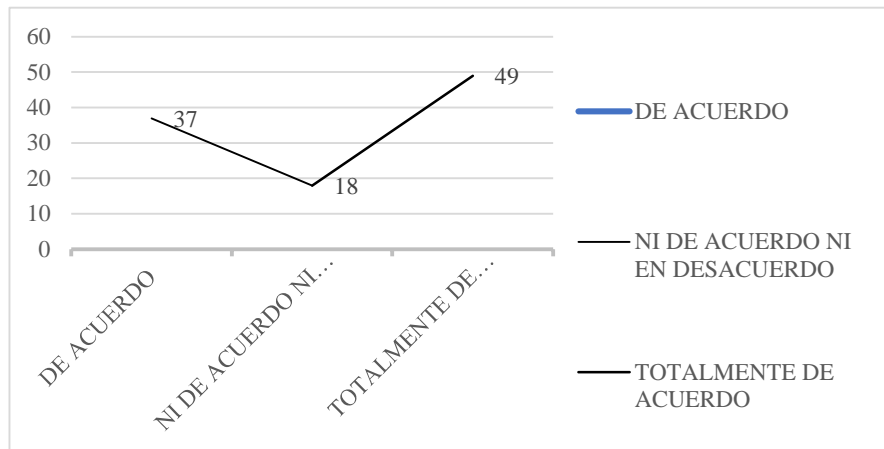
*Pregunta 13. ¿La formación recibida en el curso ha contribuido al desarrollo de su proyecto de vida personal?*



**Nota.** Fuente elaboración propia.

**Figura 10**

*Pregunta 14. ¿La formación recibida en el curso ha contribuido al desarrollo de su proyecto de vida profesional?*



**Nota.** Fuente elaboración propia.

Mediante los resultados obtenidos y el análisis de los mismos, se puede evidenciar que el contenido educativo que imparte la fundación telefonica movistar mediante su programa conecta empleo, tiene un impacto significativo e importante no solo en el ambito academico, sino a su vez en el ambito personal y profesional, permitiendo contribuir en el proyecto de vida de los participantes, ya que en las preguntas anteriores se tiene un promedio de respuesta positiva de un 82%.

## Conclusiones

De acuerdo con el desarrollo de la investigación y los resultados obtenidos, se realizó un análisis detallado y se formulan las siguientes conclusiones con respecto a los objetivos específicos planeados al inicio:

### **Primera conclusión No 1 (objetivo específico No 1):**

El análisis del impacto de los programas de la Fundación Telefónica Movistar en la vida de sus participantes demuestra que estas intervenciones educativas y capacitaciones para profesionales incipientes han provocado aumentos significativos en la formación y el desarrollo de habilidades digitales, robusteciendo la oportunidad de empleo y la inclusión social de los beneficiarios que habitualmente son los menos desfavorecidos.

### **Segunda conclusión No 2 (objetivo específico No 2):**

La evaluación ejecutada permite poner en evidencia que los programas, planes y cursos han contribuido a disminuir las brechas de acceso a los saberes y a las tecnologías de la información, beneficiando especialmente a poblaciones que prometen ser agentes de cambio.

### **Tercera conclusión No 3 (objetivo específico No 3):**

Es relevante mencionar que se han identificado oportunidades para mejorar aspectos puntuales en relación con el seguimiento a largo plazo de los egresados, así como una articulación mayor con el sector productivo para promocionar la inserción laboral. La implementación de mecanismos de medición más sólidos facilita una evaluación más puntual de los resultados y la efectividad de las estrategias pedagógicas aplicadas.

### **Cuarta conclusión No 4 (objetivo específico No 4):**

Además, se enfatiza en la necesidad de robustecer las alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresas, de forma que los conocimientos adquiridos en los

programas puedan transformarse en oportunidades concretas de desarrollo profesional y social para los participantes. De igual forma, la Fundación tiene el reto de desarrollar alternativas de acceso a los contenidos ofertados, teniendo en cuenta que hay una clara limitación de las poblaciones vulnerables que son el tipo de comunidad objeto de impacto de su actividad social.

### Recomendaciones

1. Para hacer el respectivo uso y análisis del instrumento desarrollado por parte de la Fundación Telefónica Movistar, se debe asignar a una persona responsable para la tarea que cuente con conocimientos de Microsoft Forms y Microsoft Excel.
2. Para que el sistema de información planteado tenga la relevancia que amerita como herramienta que facilite la toma de decisiones para la Fundación, se debe compartir y fomentar su uso a los diferentes colaboradores y directivos responsables del proyecto “Conecta Empleo”.
3. Teniendo en cuenta que la Fundación Telefónica Movistar tiene 3 ciclos de cursos cada año para el Proyecto “Conecta Empleo”, se recomienda que el instrumento sea aplicado una vez finalice cada ciclo, y recopilar la información una vez finalice cada año calendario con el fin de hacer el respectivo análisis comparativos de cada ciclo y año, con el fin de diseñar estrategias de mejora sobre el modelo del proyecto.
4. El trabajo realizado puede ser considerado como referencia metodológica para diseñar herramientas de medición de impacto para otros proyectos de la Fundación Telefónica Movistar.
5. Teniendo en cuenta Reunión sostenida con la jefe de Proyectos de la Fundación el 16 de mayo de 2024, a la fecha la cifra de deserción de los estudiantes es del 78.51%, por lo que se aconseja aunar esfuerzos con el fin de identificar las causas de dicha estadística y tomar acciones enrutadas en su disminución.

### Referencias

Acero Álvarez, E. F. (2024). Plan de negocio para la puesta en marcha de un modelo de franquicia para la marca Monociclo Bike Shop (Master 's thesis, Maestría en Gerencia de Proyectos).

Achicano y Chaves, A. E., & DE LA Cruz Villota, D. D. L. C. (2025). Plan de mejoramiento del servicio al cliente en la línea de helados Colombina para la empresa Puyo SA de la ciudad de San Juan de Pasto.

Alanzi, Salem. (2018). Pestle Analysis Introduction.

Ariza Bulla, J. F., & Retajac, A. (2019). *Impactos sociales de la educación*: Ibagué: Sello Editorial Universidad del Tolima, 2019.

Berraquero-Rodríguez, D., & Rodríguez, F. J. C. (2025). La Macarena bajo la lupa estratégica: gestión cofrade con las 5 fuerzas de Porter. *Cultura Digital*, (3), 1-25.

Burgos González, E. M., Vargas Rodríguez, L. A., & Moreno Cabeza, J. S. (2025). Metodología para la divulgación de información financiera del programa de uso eficiente de energía y agua bajo la política de gestión ambiental de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Cáceres, M. K. M., & Fabara, D. F. B. (2025). Lista Verde: Estándar para optimizar la evaluación de efectividad de manejo de Áreas Protegidas (Ecuador). *SATHIRI*, 20(1), 151-163.

Cacuango Cabascango, N. A. (2025). Gestión administrativa y el desarrollo empresarial de la empresa "Aguirre Papelerías", en la ciudad de Cayambe (Bachelor's thesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo).

Carmen Herrera, A. (2024). Satisfacción de clases online: Una perspectiva de los estudiantes universitarios peruanos según sus características sociodemográficas. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Disponible en:  
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/657>

Chacón Monsalve, C. A., Torrealba Hernández, O. J., Flórez Pinilla, K., Katherinn Cuervo Rojas, Luisa Fernanda Peña Guevara, & Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga (ICP). (2025). Análisis del impacto de las decisiones políticas en la economía colombiana. Observatorio Económico.

Concha Huerta, A. W., Laura Astete, F. A., & Sánchez Córdova, P. C. (2024). *Business consulting – Derco Perú*.  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/PUCP\\_7747803680bc6e0bad1d8f599fcb3fd2](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/PUCP_7747803680bc6e0bad1d8f599fcb3fd2)

Cordobés, M., Carreras, I., & Sureda, M. (2018). ONG del conocimiento: influir para el impacto social. *ESADE, Universidad de Ramón Llull, Instituto de innovación social*.

Corredor Marroquín, F. J. (2025). Transparencia financiera en el Metaverso Revelaciones destacadas a partir de un estudio de caso Grupo Nutresa SA.

De Arce, F. C. (2025). vital del Tercer Sector de Acción Social. *Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas*, (63), 277-29

DNP, & Dirección de Estudios Económicos. (2023). *MERCADO LABORAL*.  
[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PublishingImages/Planeacion-y-desarrollo/2024/febrero/pdf/Informe%20del%20ml%20diciembre\\_2023.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PublishingImages/Planeacion-y-desarrollo/2024/febrero/pdf/Informe%20del%20ml%20diciembre_2023.pdf)

Departamento Nacional de Planeación - DNP, Departamento Nacional de Planeación - DNP, & Dirección de Estudios Económicos. (2023). *MERCADO LABORAL*.

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PublishingImages/Planeacion-y-desarrollo/2024/febrero/pdf/Informe%20del%20ml%20diciembre\\_2023.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PublishingImages/Planeacion-y-desarrollo/2024/febrero/pdf/Informe%20del%20ml%20diciembre_2023.pdf)

Dirección de Estudios Económicos. (2024). MERCADO LABORAL.

Escobar Vilá, A., Sánchez, D., Escandón, J. C., Ríos, B., & Fundación Empresarios por la Educación (FExE). (2023). Toma de decisiones en la educación: el llamado a la acción de la evidencia. En *Análisis Político* (pp. 35-52) [Journal-article].

Fernández Gutiérrez, JJ, & Pablo Huamani, MG Implementación de un área de marketing y ventas para una institución educativa de Lima, Perú, en el año 2024.

Fundación Telefónica Movistar Colombia. (s. f.). *Informe de Gestión Responsable 2023*.

Fundación Telefónica Movistar Colombia. (s. f.). *Lineamiento Técnico Proyecto Piensa en Grande*.

Fundación. (2024). RAE. Recuperado 3 de febrero de 2025, de <https://dle.rae.es/fundaci%C3%B3n>

García Puga, Y. (2023). El lienzo de Modelo de negocios modelo Canvas: Herramienta para Emprendedores. *Revista FAECO Sapiens*, 6(1), 347-363.

Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria, libro 72. (pp. 40-58). Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Jesús María Semprum. <https://doi.org/10.59899/Ges-cono-72-C2>

Gómez-Molina, S., Palacios-Moya, L., Berrio-Calle, J. E., Gaviria-Zapata, S., Quiceno-Merino, L. M., & Figueroa-Álvarez, P. (2019). *Modelo de satisfacción de egresados universitarios: un estudio de caso* <https://www.redalyc.org/journal/6381/638169439003/html/>

González Santizo, m. f. (2025). el impacto en la percepción de marca al socializar la iniciativa del programa de RSE en la sociedad guatemalteca implementada por fabricantes de alimentos y bebidas de conveniencia ubicados en ciudad de Guatemala (Doctoral dissertation).

González, J. M. D., González, L. G., & Herrera, S. M. V. (2025). Percepción del apoyo formal en personas en situación de sinhogarismo: accesibilidad y eficacia de los servicios en el Centro Municipal de Acogida de Santa Cruz de Tenerife. *Itinerarios de Trabajo Social*, (5), 16-24.

Grosso Rincón, C. A. (2025). Three Perspectives of Social Economy: Third Sector, Non-Government Organizations and Non-Profit Organizations.

Hernández, M. (s. f.). Informe De Gestión Fundación Telefónica Movistar 2023. En Informe De Gestión Fundación Telefónica Movistar 2023.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, María del Pilar (2014). Metodología de la investigación (6° ed.). México: [McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.](#)

Herrero Zapater, A. (2025). Plan de marketing turístico de la Reserva de la Biosfera del Alto Turia (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

López Ramírez, J. M., & Molina Chacón, J. A. (2025). Explorando el potencial turístico de Barrancabermeja: una revisión bibliográfica sobre su rol como alternativa económica.

Martínez Malaver, Y. A. (2024). Diseño del Área de Comercio Exterior Para la Empresa Zapatos Inyección S.A.S.

Mejías-Acosta, A. A., Díaz-Vargas, A. J., & Montealegre-Rodríguez, D. C. (2025). Estrategia transformadora en el Aprendizaje de Ingeniería Sostenible: experiencias basadas en

el DesignThinking/Movimiento Maker+. *INNOVA Research Journal*, 10(1), 71-92.

<https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2718>

Miró, Albert-Pol. (2019). El Concepto De Educación Y Su Relación Con El Crecimiento Económico En La Ue-28. *Dimensión Empresarial*, 17(4), 183-203. <https://doi.org/10.15665/17.4.1554>

Montenegro, R. I. C., Silva, P. M. C., Reyes, J. A. A., & Pérez, Á. B. B. (2025). Strategic Plan for The Professional Drivers Union Cantón Pallatanga, Province of Chimborazo. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, (4), 38.

Movistar. (2023). Informe de gestión responsable. En Google. Recuperado 30 de enero de 2025, de <https://www.telefonica.co/wpcontent/uploads/sites/4/2024/04/Informe-de-Gestion-Responsable-Reporte-Gestion-BIC-2023.pdf#page=166.20>

Muniz, K. C. P., & Fagundes, C. V. (2025). Autopercepción y el impacto del aprendizaje digital en el empoderamiento femenino. *RE@ D-Revista de Educação a Distância e Elearning*, e202505-e202505.

Nunes, K. R., & Moreira, R. M. (2025). 'Enseñando A Pescar'-Educación Emprendedora Desarrollada En Organizaciones Sin Fines De Lucro Para Beneficiarios De Programas Brasileños De Equidad Social. *Epitaya E-books*,1(94), 17-44.

Orrego, J. I. Z., Torres, H. D. L., Grisales, A. M. B., Cano, A. P. P., & Pineda, V. G. (2025). Responsabilidad social de las organizaciones ante el conflicto armado en Antioquia. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 17(1), 85-104.

Paredes Rodríguez, R. E., Briceño Común, J. D., & Camacho Noriega, A. V. Estrategia de analítica avanzada para aumentar ventas a través de la captación digital de clientes en una empresa inmobiliaria en Lima, Perú.

Pedrozo Romero, D., Ávila Santos, J. S., & Escuela de Ciencias Artes y Humanidades ECSAH. (2024). Análisis del impacto de la innovación social en comunidades vulnerables en la lucha contra el hambre y la pobreza. En Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/66333/DIPLOMADOINNOVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peñaloza Rodríguez, L. A., Universidad Cooperativa de Colombia, Rodríguez Barrero, M. S., & Mejía Herrera, E. (2024). Impacto de las enfermedades y accidentes laborales en la productividad de la empresa Gaseosas Colombianas. Trabajo de Grado Presentado Como Requisito Para Optar Al Título de Administrador de Empresas.

Pemán Erquicia, B., & De Ciencias Económicas y Empresariales, U. P. C. F. (2025). *Plan de empresa*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/89844>

Pincay, P. N. A., Cobeña, C. Y. S., Vega, L. E. T., & Mayorga, D. J. Z. (2025). Análisis de los Modelos de Planificación Estratégica en la Gestión Pública del Ecuador. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(1), 567-590.

Poveda, M. L. P., Velepucha, G. S. A., Yagual, A. A. V., & Parrales, J. V. F. (2024). Modelos Clásicos En El Desarrollo De La Planificación Estratégica. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM 360-ISSN: 2737-6443.*, 7(13), 145-163.

Quiñones Contreras, M. (2025). Responsabilidad social empresarial como motor de cambios estratégicos.

Ramírez Carmona, M. E., Rendón Castrillón, L. J., Ocampo López, C., & Vélez Acosta, L. M. (2025). Diseño de producto para emprendedores.

Ramírez Guerrero, L. E. (2025). Diagnóstico situacional del CCAV Pitalito de la UNAD mediante herramientas de análisis estratégico, como aporte al estudio prospectivo de este al 2027. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66947>

Reyes, R., Medina, A., Arévalo, E., y Reyes, E., (2025) Evolución de las normas internacionales de información financiera (NIIF): implicaciones para la transparencia y la toma de decisiones empresariales. *Reincisol*,4(7), pp. 750-773.

[https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)750-773](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)750-773)

Roselló Frasquet, E. (2025). Análisis estratégico de Industrias. Análisis de estrategias competitivas y corporativas de empresas.

Ruiz Acosta, L. E., Camargo Mayorga, D. A., & Muñoz Murcia, N. M. (2020). Relación entre responsabilidad social empresarial y rentabilidad: una revisión de literatura. *Encuentros*, 18(02).

Salamanca Castro, A. B. (2021). Las utilidades de la búsqueda bibliográfica y su importancia para el éxito del estudio: Bibliographic research's utilities and its importance for the study success. <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/2138>

Saldaña Almazán, J., Rodríguez Matías, L., Cortez Corona, R., Catalán Martínez, P., & De León Chapa, A. (2024). Plataformas digitales en la educación a distancia: Retos, Beneficios y Futuro. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 2162-2181.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.14986](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14986)

Salverda, M. (2021). Social return on investment. Better Evaluation. Retrieved from <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/social-return-investment>

Soler del Toro, N. (2025). Gestión Financiera y Contable en Organizaciones Sin Fines de Lucro: Un Análisis Comparativo entre España y Colombia. *Revista Colombiana De Contabilidad - ASFACOP*, 13 (25). <https://doi.org/10.56241/asf.v13n25.300>

Tapia, L. T. (2025). Gestión de Residuos y Responsabilidad Social Empresarial en el Reciclaje de Neumáticos en Ecuador: Un estudio de oportunidades y desafíos. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 25(45), 79-97.

Torres Arriaga, M.G. (2019). Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Guadalajara, Jalisco, México: Sistema de Universidad Virtual. Universidad de Guadalajara

Torres Paredes, M. J. (2025). Modelo de gestión por procesos para mejorar la ejecución presupuestal en la Oficina de Gestión de Servicios de Salud Alto Mayo, 2023.










Uribe Rueda, N. (2021). Manual Básico sobre Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESAL. En *Manual Básico Sobre Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESAL* [Book].

<https://recursos.ccb.org.co/ccb/recursos-aplicaciones/manual-esales/Manual%20b%C3%A1sico%20sobre%20entidades%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro.pdf>

Anexos




Anexo I

Análisis PESTEL

  		
<b>CONTEXTO: POLÍTICO</b> 		
Aspecto	Análisis	Aspectos a Considerar
Regulaciones gubernamentales	La operación de la Fundación Telefónica Movistar se ve influenciada por las políticas gubernamentales, particularmente en cuanto a regulaciones relacionadas con educación.	Impacto de políticas gubernamentales en la educación.
Relaciones con el gobierno	Es posible que la fundación esté influenciada por asuntos políticos y relaciones con el gobierno, lo cual podría impactar su alcance y funcionamiento.	Influencia de asuntos políticos en el alcance y funcionamiento.
Estabilidad política	La capacidad de la fundación para llevar a cabo sus proyectos y programas puede verse afectada por la estabilidad política en Colombia y la incertidumbre por las reformas.	Efecto de la estabilidad política y la incertidumbre en las reformas en los proyectos.
<b>CONTEXTO: ECONÓMICO</b> 		
Aspecto	Análisis	Aspectos a Considerar
Ciclos económicos	La Fundación Telefónica Movistar puede verse afectada por los ciclos económicos que influyen en la inversión en proyectos sociales y educativos.	Influencia de los ciclos económicos en la inversión en proyectos sociales y educativos.
Costos operativos	Los gastos de funcionamiento, que abarcan a la tecnología y al personal, podrían impactar la capacidad de la fundación para implementar sus programas.	Impacto de los gastos en tecnología y personal en la implementación de programas.
Financiamiento	La viabilidad de los proyectos de la fundación puede verse afectada por la disponibilidad de financiamiento y donaciones.	Importancia de la disponibilidad de financiamiento y donaciones en la viabilidad de proyectos.
<b>CONTEXTO: SOCIAL</b> 		
Aspecto	Análisis	Aspectos a Considerar
Impacto en la sociedad	La fundación tiene como objetivo generar un impacto positivo en la sociedad mediante programas educativos, de inclusión digital y de apoyo a la comunidad.	Generación de impacto positivo mediante programas educativos, de inclusión digital y apoyo comunitario.
Responsabilidad social corporativa	Es posible evaluar la Fundación Telefónica Movistar en base a su compromiso con la responsabilidad social corporativa y su aporte al bienestar social.	Evaluación del compromiso y aporte al bienestar social.
Diversidad y equidad	La fundación podría participar en iniciativas que fomenten la diversidad, la igualdad de género y la inclusión social.	Participación en iniciativas de diversidad, igualdad de género e inclusión social.
<b>CONTEXTO: TECNOLÓGICO</b> 		
Aspecto	Análisis	Aspectos a Considerar
Innovación tecnológica	La fundación puede utilizar la tecnología para crear programas educativos y de inclusión digital.	Utilización de tecnología para programas educativos e inclusión digital.
Acceso a la tecnología	La Fundación podría desempeñar un papel en brindar acceso a la tecnología y conectividad en comunidades marginadas.	Papel en brindar acceso a tecnología y conectividad en comunidades marginadas.
Seguridad de la información	La protección de datos y la seguridad de la información son aspectos importantes que la fundación debe considerar, sobre todo debido a su enfoque en la tecnología.	Consideraciones sobre protección de datos y seguridad de la información.
<b>CONTEXTO: ECOLOGICO</b> 		
Aspecto	Análisis	Aspectos a Considerar
Sostenibilidad	La fundación puede establecer políticas y programas que se vinculen con la sostenibilidad ambiental, ya sea en sus operaciones internas o en sus proyectos comunitarios.	Establecimiento de políticas y programas vinculados a la sostenibilidad ambiental.
Impacto ambiental	El consumo de energía y recursos naturales para llevar a cabo sus proyectos puede tener un impacto ambiental en las actividades de la fundación.	Consecuencias ambientales del consumo de energía y recursos naturales en proyectos.
<b>CONTEXTO: LEGAL</b> 		
Aspecto	Análisis	Aspectos a Considerar
Cumplimiento normativo	La Fundación Telefónica Movistar tiene la obligación de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes en Colombia, incluyendo aquellas relacionadas con las telecomunicaciones, la educación y la protección de datos.	Obligación de cumplir con leyes y regulaciones, especialmente relacionadas con telecomunicaciones, educación y protección de datos.
Propiedad intelectual	El contenido educativo y tecnológico desarrollado y compartido por la fundación puede estar sujeto a leyes de propiedad intelectual.	Consideración de leyes de propiedad intelectual sobre contenido educativo y tecnológico.
Contratos y acuerdos	Es posible que la fundación participe en contratos y acuerdos legales con socios, donantes y beneficiarios de sus programas.	Participación en contratos y acuerdos legales con socios, donantes y beneficiarios de programas.









Anexo II

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

  					
ACTOR: COMPRADOR / ASPIRANTE					
No	FUERZA	DESCRIPCIÓN DE LA FUERZA	POR CADA DESCRIPTOR DE LA FUERZA RESPONDA DE	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN / RESULTADO
PNC	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Flexibilidad en la decisión de toma de cursos	NO	La fundación telefónica movistar, posee una amplia oferta educativa en la cual cada aspirante puede acceder de manera gratuita al curso o capacitación que mas le guste o a la que mas considere que le aportara a su desarrollo académico.	No hay un alto poder negociación de los clientes / aspirantes, dado que son cursos sin ánimo de lucro y que más bien apoyan a comunidades y personas a mejorar su calidad de vida, no obstante para la fundación telefónica movistar se podría decir que existe una <b>OPORTUNIDAD</b> para que conozca más a fondo los perfiles y objetivos de sus aspirantes.
		Nivel de información de la oferta educativa	NO	Al ser una educación que es ofertada para niños, adultos y migrantes, no todos conocen de los programas y la pagina de internet puede llegar a no ser muy intuitiva.	
		Influencia en el precio de los cursos	NO	Los cursos son gratuitos, por tal razón este tipo de oferta atrae más a los clientes.	
		Influencia en la calidad de los cursos	NO	El contenido de los cursos va de acuerdo con el tipo de público, como también a lo que quiere aprender cada persona, la fundación telefónica movistar en conjunto con la fundación la Caixa, han diseñado plataformas interactivas que permiten cumplir con lo mencionado que le permiten al aspirante tomar una decisión acertada, ya es de acuerdo con el desempeño de cada candidato y a opinión propia la calidad del curso.	
		Diferenciación de los productos/servicios adquiridos (identidad de marca)	SI	Los servicios ofrecidos por la fundación telefónica movistar son altamente diferenciados del resto, esto se puede comprobar con el crecimiento de aprendices año tras años, como también con el enfoque que la fundación ha estado realizando en cada todo su enfoque digital.	
ACTOR: PROVEEDORES					
No	FUERZA	DESCRIPCIÓN DE LA FUERZA	POR CADA DESCRIPTOR DE LA FUERZA RESPONDA DE ACUERDO AL ANÁLISIS: (SI) O (NO)	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN / RESULTADO
PNP	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Existe una muy baja cantidad de Proveedores?	NO	Si sus respuestas son mayoritariamente (SI) puede concluir que existe un <b>ALTO PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR</b> , por lo cual se podría afirmar que es una <b>AMENAZA</b> . De lo contrario puede afirmarse que existe <b>OPORTUNIDAD</b> de la empresa por administrar esta relación con el proveedor.	La fundación telefónica movistar dado que es una entidad sin ánimo de lucro y con un portafolio de servicio reducido en un solo sector que es la educación digital, sus proveedores son muy específicos y puntuales. Puede darse una <b>OPORTUNIDAD</b> si decide realizar en algún momento alguna ampliación de su oferta o portafolio, en dado caso deberá analizar los proveedores estratégicos que requiere para esto y desarrollar el poder de negociación.
		El producto o servicio que ofrece el proveedor es único?	NO	Al ser un programa de capacitación virtual, los proveedores son puntuales y fijos. Los proveedores mas constantes de la fundación telefónica movistar son asociados a tecnología y a educación, sin embargo, la orientación que tiene cada uno es único dado que la fundación es una entidad sin ánimo de lucro.	
		Cambiar de proveedor resulta muy costoso?	N/A	Si se quisiera expandir la oferta educativa o enfatizar en algún cambio importante, la fundación deberá evaluar impactos económicos que influyan en saber si es necesario ampliar su infraestructura digital.	
ACTOR: NUEVOS ENTRANTES					
No	FUERZA	DESCRIPCIÓN DE LA FUERZA	POR CADA DESCRIPTOR DE LA FUERZA RESPONDA DE ACUERDO AL ANÁLISIS: (SI) O (NO)	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN / RESULTADO
ANC	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Se manejan economías de escala	N/A	Si sus respuestas son mayoritariamente (SI) puede concluir que existe un conjunto de <b>BARRERAS ALTAS</b> para la entrada de Nuevos Competidores. Por lo tanto, se podría afirmar que es una <b>OPORTUNIDAD</b> para la empresa en estudio. De lo contrario puede afirmarse que existe una <b>AMENAZA</b> porque los nuevos entrantes encuentran barreras bajas para incursionar en esa industria/mercado. Indique cuáles son los elementos que hacen que se pueda afirmar que es amenaza u Oportunidad.	Bajo el resultado obtenido, se puede definir que la fundación telefónica movistar maneja estándares y barreras altas para dar paso a nuevos competidores, lo cual se puede considerar como una <b>OPORTUNIDAD</b> , a pesar de que hay varias instituciones capaces de afrontar este gremio y oferta de educación digital, la fundación ha logrado tener reconocimiento y llegar a públicos donde muchas de esas instituciones no han llegado.
		Se percibe identidad de Marca	SI	La fundación telefónica movistar, goza del respaldo de la empresa de telecomunicaciones Movistar, por lo cual goza de fácil identificación y reconocimiento gracias a la presencia de dicha empresa en muchos sectores y países.	
		Existe lealtad de los Clientes	SI	Dado los casos de éxitos y al programa de historias que inspiran, los clientes o usuarios de la educación digital son leales al modelo de educación y están abiertos a tomar nuevos cursos y compartir sus experiencias.	
		Se necesitan altos requerimientos de Capital	NO	No, no se requieren altos requerimientos de capital, dado que la fundación telefónica movistar, cada día trabaja por crear nuevas alianzas que le permiten ampliar su público.	
		Los Productos y las Tecnologías se encuentran Patentadas	SI	La fundación telefónica movistar, ha trabajado constantemente en desarrollar su plataforma de educación digital, siendo auténticos y considerando su oferta en un publico que no todos los organismos de educación logran llegar.	
		Barreras Políticas o legales	SI	Obviamente al ser una entidad sin ánimo de lucro logran tener aceptación en muchos públicos y regiones, no obstante, hay lugares donde por regionalismo o por infraestructura no es posible llegar fácilmente.	
ACTOR: PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTO					
No	FUERZA	DESCRIPCIÓN DE LA FUERZA	POR CADA DESCRIPTOR DE LA FUERZA RESPONDA DE ACUERDO AL ANÁLISIS: (SI) O (NO)	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN / RESULTADO
APS	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Hay un Existencia de servicios/productos sustitutos variada	SI	Si sus respuestas son mayoritariamente (SI) puede concluir que existe una <b>ALTA AMENAZA DE PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS</b> . De lo contrario puede afirmarse que existe <b>OPORTUNIDAD</b> de la empresa por administrar esta situación.	La fundación telefónica movistar afronta una alta <b>AMENAZA</b> , de sus servicios sustitos, dado que varias instituciones ofrecen educación digital gratuita, sin embargo, la fundación debe trabajar en resalta su aporte social y también en resaltar su exclusividad en alguna de su oferta educativa.
		Aceptación de productos sustitutos	SI	Hay varias instituciones en el país que ofrece una oferta de educación digital bastante variada, que se enfoca también en públicos de todo tipo y que se ajustan a las necesidades de cada aspirante. Dado el reconocimiento de algunas de las entidades que manejan la misma metodología de la fundación telefónica movistar, el publico al que llega suelen aceptar, ya que al ser también gratuita buscan mejorar sus habilidades con la oferta que mas se ajusta a cada individuo.	
		Los Precios de los sustitutos son bajos	SI	En cuanto a precio, varias instituciones manejan la misma política y es educación digital gratuita, algunas pueden llegar a cobrar un precio muy bajo por material o recursos.	
ACTOR: COMPETIDORES					
No	FUERZA	DESCRIPCIÓN DE LA FUERZA	POR CADA DESCRIPTOR DE LA FUERZA RESPONDA DE ACUERDO AL ANÁLISIS: (SI) O (NO)	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN / RESULTADO
RCO	RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	Numero de competidores	SI	Determine si existe posibilidad de que se presente <b>RIVALIDAD O CERCANÍA DE LOS COMPETIDORES</b> . Verifique la situación de cada descriptor y con base en el análisis realizado estime si las condiciones están dadas para que se presenten <b>ALIANZAS</b> o por el contrario se puedan presentar rivalidades entre los competidores por el mercado, y <b>POR QUÉ INDICA QUE ES RIVALIDAD O ALIANZA</b>	La fundación telefónica movistar se podría deducir que tiene una amenaza o rivalidad con sus competidores, sin embargo este hito no es del todo aplicable ya que todas las instituciones dedicadas a la educación digital gratuita, contribuyen a un único fin social y es mejorar la calidad de vida y aprendizaje de las personas.
		Tamaño de los competidores	SI	Se identifica un alto numero de competidores, dado que hoy en día muchas empresas e instituciones enfocan su objetivo social en la educación, entre ellos encontramos el SENA, los bancos, programa del ministerio de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, universidades privadas, etc.	
		Existe una diferenciación de productos o servicios ofrecidos en el mercado	SI	Al ser una educación gratuita y que se enfoque en resaltar los impactos sociales, siempre el tamaño de los competidores deben ser organizaciones, empresas o instituciones grandes que no busquen ningún lucro por realizar esta actividad.	
		Existe equilibrio entre competidores en términos de tamaño y recursos	SI	Cada competidor o institución es diferenciada principalmente por el impacto y resultados a nivel social que logran cada una. Cada competidor o institución posee recursos especial, posee recursos, tamaño e infraestructura dedicada especialmente a su portafolio ofrecido, ajustándose a las necesidades del público que quiere llegar.	

Anexo III

Modelo de Negocio o modelo CANVAS.

<p><b>ALIANZAS CLAVE</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•UNESCO</li> <li>•SENA</li> <li>•Gobernaciones departamentales</li> <li>•Alcaldías municipales</li> <li>•Voluntarios</li> <li>•Fundaciones</li> <li>•Organizaciones no gubernamentales.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Crear alianzas estratégicas con empresas, organizaciones, instituciones gubernamentales, ONG, entre otros, que permitan aumentar la permeabilidad de los recursos educativos de la fundación con mayor eficiencia.</li> <li>•Participar en eventos que permitan masificar la imagen corporativa de la Fundación Telefónica Movistar</li> <li>•Usar constantemente las redes sociales de tal forma que permita generar una interacción continua con su entorno.</li> <li>•Identificar factores de éxito en los cursos y actividades desarrolladas por la fundación para fortalecer futuros eventos similares.</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p>  <p>Utilizar sus recursos y capacidades para generar un impacto positivo en la sociedad, especialmente en áreas relacionadas con la educación, la tecnología, la cultura, el emprendimiento y la responsabilidad social corporativa</p>	<p><b>RELACIÓN CON BENEFICIARIOS</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Los aliados estratégicos como instituciones educativas e instituciones gubernamentales y no gubernamentales requieren una interacción que permita permeabilizar los beneficios de la Fundación en la sociedad a la cual desean impactar, por lo que estos aliados necesitan optimizar recursos y mejorar sus indicadores de educación, competitividad, empleabilidad y acceso a la información.</li> <li>•Las personas, niños, niñas, adolescentes, maestros y padres de familia necesitan tener acceso a herramientas tecnológicas que les permita adquirir habilidades para el correcto uso de los entornos digitales.</li> </ul> <p><b>CANALES</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Plataforma propia de Fundación telefónica Movistar</li> <li>•Redes sociales.</li> <li>•Foros, encuentros, mesas de discusión, conferencias especializadas coordinados con fundaciones y organizaciones para el fortalecimiento de la imagen corporativa</li> <li>•Eventos especializados en educación digital, coordinados por ministerios (Educación, Tecnologías y Trabajo), gobernaciones y alcaldías para incentivar el uso de las actividades propias de la Fundación</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DE MERCADO</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Niños, niñas y adolescentes</li> <li>•Padres, madres y cuidadores</li> <li>•Docentes e instituciones educativas</li> <li>•Emprendedores</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Profituro Educación Digital</li> <li>Educación y aprendizaje</li> <li>Nomina para proyectos</li> <li>Conocimiento y cultura digital</li> <li>Voluntariado corporativo</li> <li>Empleabilidad digital</li> <li>Viajes para proyectos</li> <li>Tables y servidores</li> <li>Voluntariado covid 19</li> </ul>	<p><b>TOTAL A 2022</b></p> <p><b>\$5.485.231</b></p>			<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Profuturo (71.43%)</li> <li>Telefónica España (27.73%)</li> <li>Voluntariado (0.74%)</li> <li>Donaciones nacionales (0.10%)</li> </ul>

Anexo IV

Análisis DOFA.

  			
Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alianzas estratégicas con empresas y organizaciones.</li> <li>•Uso continuo de las redes sociales para interactuar con la comunidad y promover sus actividades.</li> <li>•Identificación y aprovechamiento de factores de éxito en cursos y actividades para mejorar eventos futuros.</li> <li>•Crecimiento de la demanda de educación digital.</li> <li>Participación en eventos especializados en educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Competencia creciente en el sector de la educación digital.</li> <li>•Riesgos de seguridad cibernética.</li> <li>•Desigualdad digital</li> <li>•Cambios tecnológicos rápidos que pueden requerir actualizaciones constantes en la plataforma digital.</li> <li>•Cambio en el entorno regulatorio.</li> </ul>	
Interno	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte presencia en el sector de la educación digital.</li> <li>• Reconocimiento de marca respaldada por Telefónica.</li> <li>• Colaboradores y voluntarios comprometidos</li> <li>• Fuerte compromiso con la responsabilidad social corporativa y el impacto positivo en la sociedad.</li> <li>• Amplia red de colaboradores y voluntarios.</li> <li>• Plataforma digital bien establecida y presencia en redes sociales.</li> <li>• Alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales, no gubernamentales e instituciones educativas.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas Estratégicas Potenciadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollar programas conjuntos con empresas y organizaciones del sector tecnológico y educativo.</li> <li>•Explorar nuevos mercados y adaptar programas para llegar a comunidades subatendidas.</li> <li>•Establecer acuerdos de intercambio de recursos y conocimientos con socios estratégicos.</li> </ul> </li> <li>2. Potenciación de la Presencia en Redes Sociales: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Crear contenido interactivo y relevante para las redes sociales.</li> <li>•Diseñar campañas de concienciación y participación en línea.</li> <li>•Establecer una comunicación bidireccional con la comunidad a través de las redes sociales.</li> </ul> </li> <li>3. Mejora Continua basada en Factores de Éxito: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementar sistemas de evaluación y retroalimentación constante para ajustar los programas según los comentarios recibidos.</li> <li>•Realizar investigaciones de mercado y análisis de tendencias para adaptar los programas a las necesidades emergentes.</li> <li>•Invertir en el desarrollo profesional continuo del equipo para mantenerse al día con las últimas tendencias en educación digital</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia Creciente en Educación Digital: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Diferenciación mediante programas únicos y personalizados.</li> <li>•Inversión en marketing y alianzas estratégicas para destacar en el mercado.</li> </ul> </li> <li>2. Riesgos de Seguridad Cibernética: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementación de medidas de seguridad y capacitación del personal.</li> <li>•Colaboración con expertos para mejorar la protección de datos.</li> </ul> </li> <li>3. Desigualdad Digital: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollo de programas de inclusión digital y centros comunitarios de acceso a internet.</li> <li>•Colaboración con ONGs y gobiernos locales para abordar brechas digitales.</li> </ul> </li> <li>4. Cambios Tecnológicos Rápidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Inversión en investigación y desarrollo para mantenerse actualizado.</li> <li>•Flexibilidad en la plataforma digital y alianzas con empresas tecnológicas.</li> </ul> </li> <li>5. Cambios en el Entorno Regulatorio: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Monitoreo de regulaciones y adaptación proactiva de políticas.</li> <li>•Participación en iniciativas para promover el acceso a la educación digital.</li> </ul> </li> </ol>	
	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Dependencia de donaciones para financiamiento.</li> <li>•Competencia en el mercado</li> <li>•Competencia de otras organizaciones en el mismo sector.</li> <li>•Limitaciones tecnológicas en comparación con competidores.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificar las fuentes de ingresos: Implementar estrategias para obtener financiamiento adicional y reducir la dependencia de las donaciones, explorando nuevas vías de financiación como asociaciones con empresas o programas de patrocinio.</li> <li>2. Diferenciación en el mercado: Desarrollar y promover programas educativos innovadores y de alta calidad que se distingan de la competencia, destacando los aspectos únicos y el valor agregado que ofrecen a los beneficiarios.</li> <li>3. Establecer alianzas estratégicas: Forjar colaboraciones estratégicas con otras organizaciones, instituciones educativas y gubernamentales para ampliar la gama de programas educativos ofrecidos, llegar a nuevos públicos y aprovechar recursos adicionales.</li> <li>4. Mejora de la infraestructura tecnológica: Invertir en la mejora continua de la infraestructura tecnológica para superar las limitaciones existentes y mantenerse al día con los avances tecnológicos, asegurando así la eficacia y la competitividad de los programas</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificar las fuentes de financiamiento y desarrollar iniciativas para generar ingresos propios, disminuyendo así la dependencia de las donaciones.</li> <li>2. Diferenciar la oferta educativa mediante la creación de programas únicos y atractivos que destaquen frente a la competencia.</li> <li>3. Implementar estrategias de marketing y promoción para enfrentar la creciente competencia en el sector de la educación digital, resaltando los valores y beneficios de la fundación.</li> <li>4. Establecer un plan de actualización tecnológica constante para mantenerse al día con los avances y evitar quedar rezagado en un entorno digital en constante evolución.</li> <li>5. Reforzar las medidas de seguridad cibernética para proteger la integridad de los datos y la infraestructura de la organización frente a posibles amenazas.</li> </ol>

Anexo V

Instrumento en Microsoft Form.

**Fundación Telefónica Movistar**

**Hola, su opinión es muy importante para nosotros.**

Valoramos su opinión sobre nuestros cursos educativos del proyecto Conecta Empleo. Agradecemos que complete esta breve encuesta para ayudarnos a entender cómo estos cursos están impactando su vida y la de quienes más lo necesitan.

¡Su opinión es crucial para mejorar su experiencia en el proyecto Conecta Empleo!

\* Obligatorio

**SECCIÓN 1**

**¿Cuál es tu nombre? \***

Escriba su respuesta

**¿Cuántos años tienes? \***

Selecciona la respuesta

**Género \***

Femenino

Masculino

Población LGTBI+

Preferiría no contestar

**¿En qué municipio vives? \***

Escriba su respuesta

**¿Cuál es tu ocupación? \***

Empleado o independiente

Estudiante

Desempleado

Retirado

**¿Cuál es tu nivel académico? \***

Escolaridad incompleta

Bachiller

Técnico - Tecnólogo

Profesional

Especialista - Maestría

Doctorado

**SECCIÓN 2 \***

¿Cuántos como fue tu experiencia con la Plataforma de estudio

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
¿Consideras que la plataforma digital fue fácil de navegar y utilizar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Consideras que los canales de comunicación con la Fundación fueron fáciles y eficientes de utilizar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Consideras que tus requerimientos fueron atendidos oportunamente por la Fundación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SECCIÓN 3 \***

**SECCIÓN 3 \***  
 ¿Cómo crees que te ha impactado la oferta académica de la Fundación Telefónica Movistar?

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
¿Has utilizado los conocimientos adquiridos en el curso para desempeñarse en su actividad laboral / profesional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Puede ayudarte a mejorar la eficiencia y calidad de las actividades laborales / profesionales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Puede ayudarte a mejorar su condición laboral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Puede ayudarte a encontrar nuevas oportunidades laborales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Puede ayudarte a iniciar un emprendimiento o crear su propio negocio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El contenido del curso le ha permitido mejorar su condición económica?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentó tu motivación y seguridad al adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Volverías a participar en un curso ofertado por la Fundación? \*

No

Si

**SECCIÓN 4 \***  
 ¿Cómo ha sido tu satisfacción con la oferta académica de la Fundación Telefónica Movistar?

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Has alcanzado tus objetivos de aprendizaje al finalizar el curso ofertado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La formación recibida en el curso ha contribuido al desarrollo de tu proyecto de vida personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La formación recibida en el curso ha contribuido al desarrollo de tu proyecto de vida profesional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Recomendarías la oferta formativa del proyecto a personas interesadas en formarse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**AUTORIZACION TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES (Ley 1581 de 17 de octubre de 2012. El artículo 9)**

Autorizo a la Fundación Telefónica Colombia (Av. Suba No. 114A-55), con Nit. No. 900.151.877-4 para recolectar, almacenar, conservar, usar, actualizar, suprimir, compartir y ceder a terceros, mis datos personales de orden demográfico, localización y de imagen; para obtención y suministro de información relativa a mi participación en los proyectos sociales de la Fundación Telefónica Colombia que tienen carácter de formación, sensibilización y movilización social. Tengo derecho a conocer, actualizar, rectificar, suprimir los datos y revocar la autorización por escrito. Para consultar la política puedo ingresar a [www.fundaciontelefonica.co](http://www.fundaciontelefonica.co) \*

Acepto

No revés nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

[https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:b/q/personal/smedina07320\\_universidadean\\_edu\\_co/EdqWuc3sL7hForsoSNE2VN0BFvm5BF\\_yFQs9RS7NoJMaGw?e=hzhYjm](https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:b/q/personal/smedina07320_universidadean_edu_co/EdqWuc3sL7hForsoSNE2VN0BFvm5BF_yFQs9RS7NoJMaGw?e=hzhYjm)

## Anexo VI

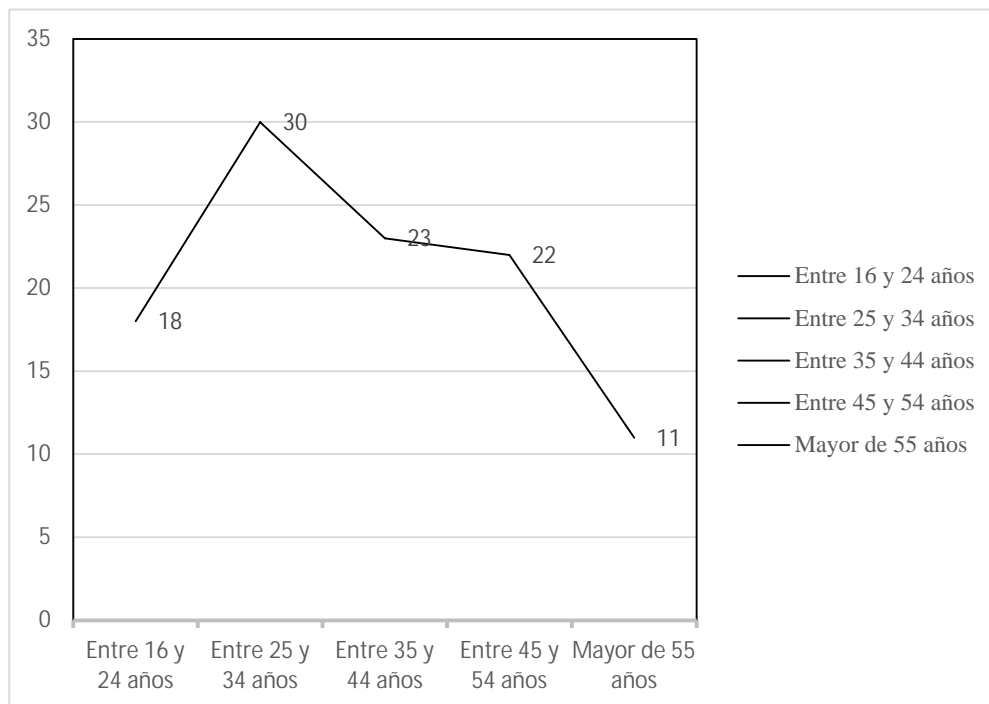
*Análisis técnico de cada pregunta y aspectos poblacionales.*

### Presentación de resultados

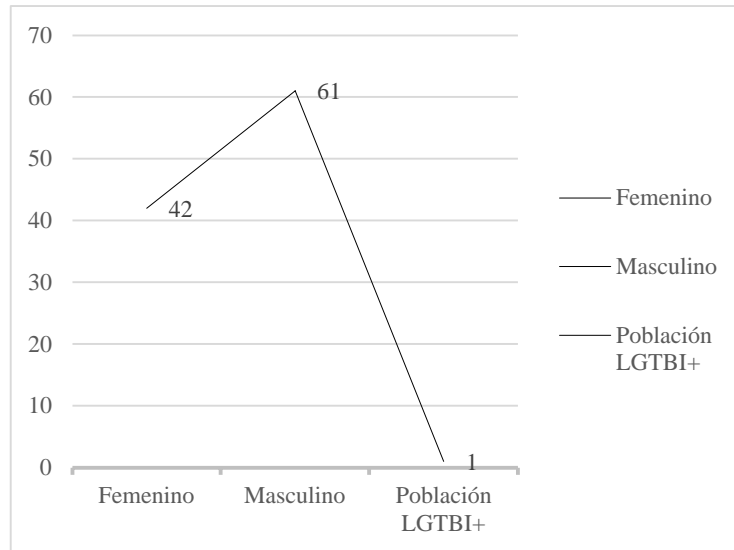
A continuación, se presenta un estudio minucioso de las respuestas de los participantes, que resultaron esenciales para entender el efecto de la consultoría y sus resultados.

#### **Parte No 1, Análisis de la Población.**

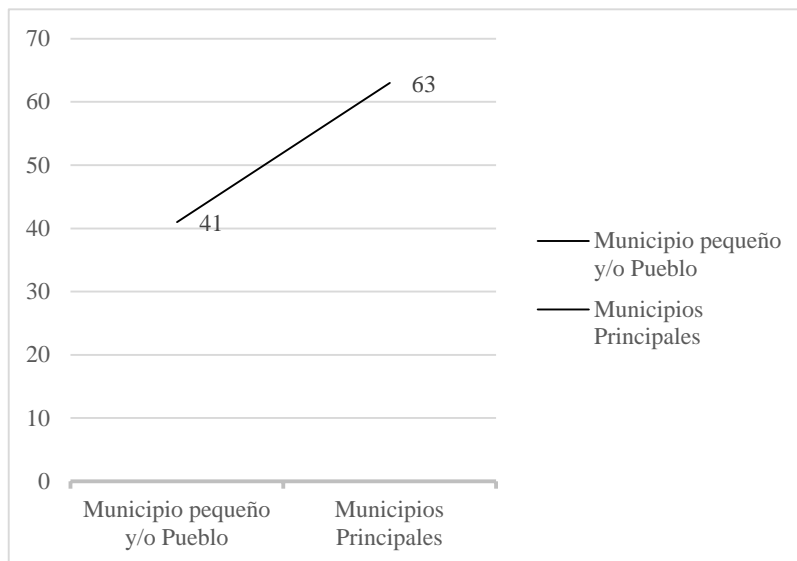
##### **Edades de los participantes.**



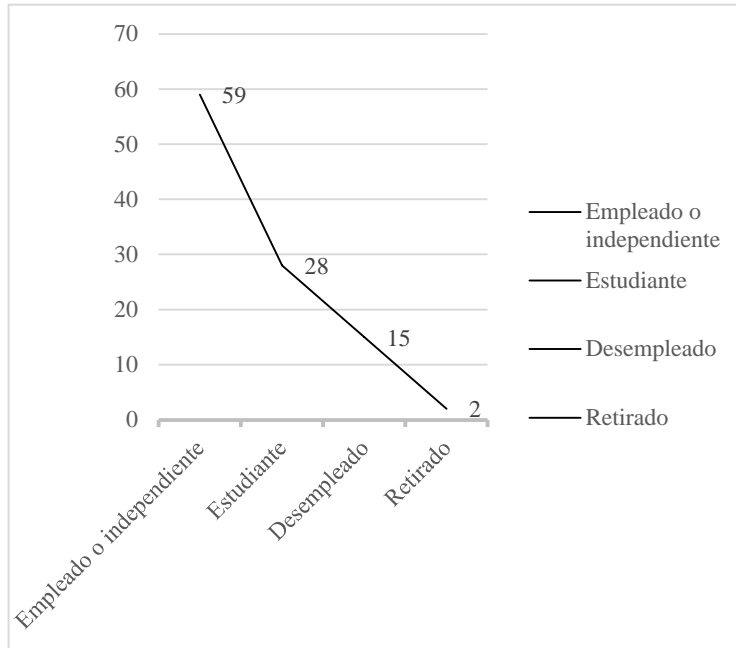
**Genero de los participantes.**



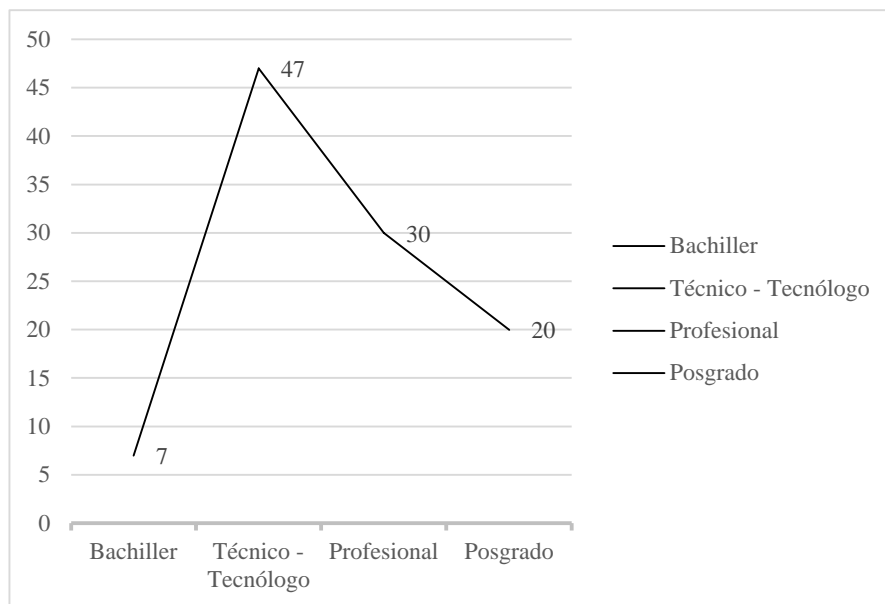
**Municipio de vivienda de los participantes.**



**Ocupación de los participantes.**

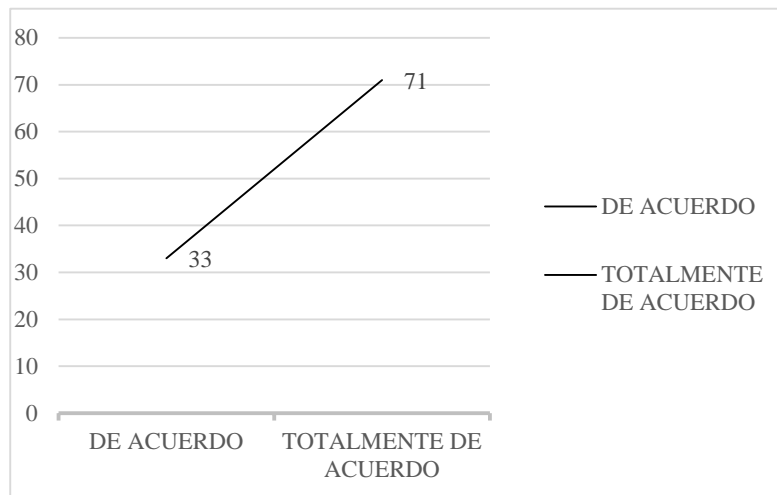


**Nivel Académico de los participantes.**



**Parte No 2: Análisis de las preguntas**

**Pregunta 1.** ¿Consideras que la plataforma digital fue fácil de navegar y utilizar?

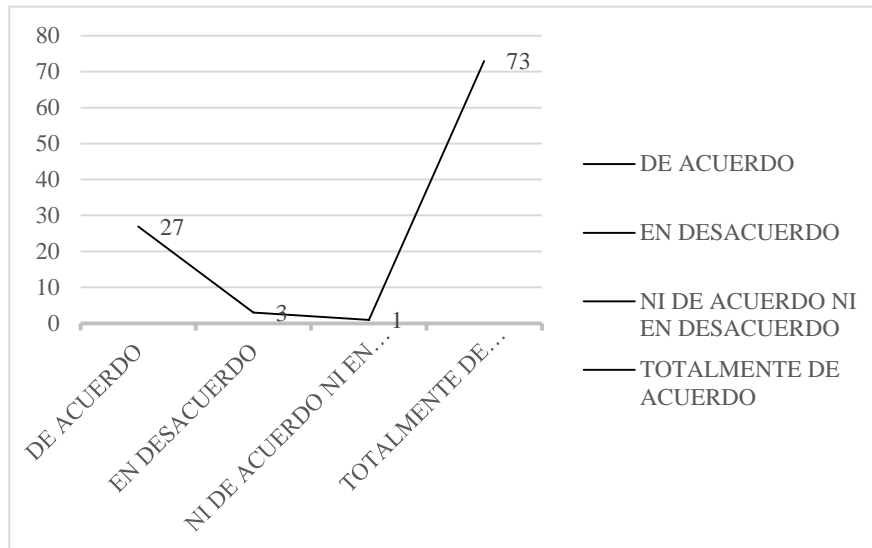


**Nota.**

fuelle elaboración propia

**Análisis.** El 99% de los encuestados estuvo de acuerdo en algún nivel con la facilidad de uso de la plataforma digital. La plataforma fue altamente valorada, lo que demuestra que las herramientas tecnológicas empleadas por la fundación son adecuadas.

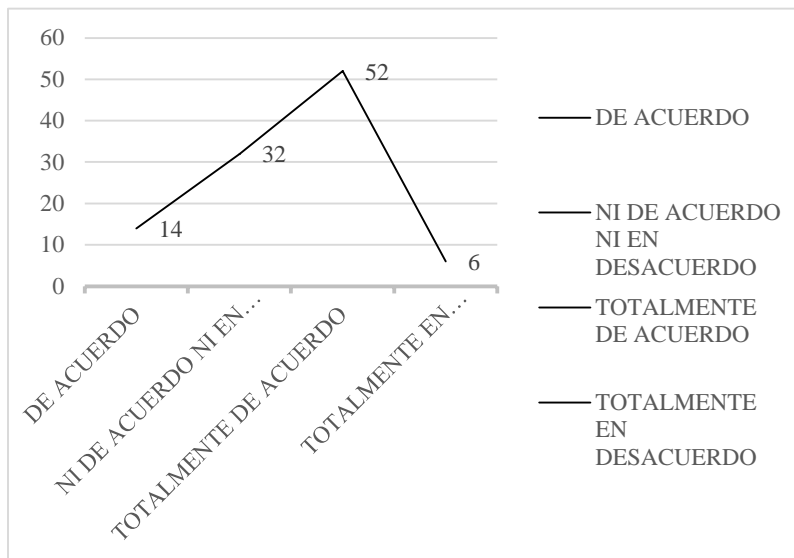
**Pregunta 2.** ¿Consideras que los canales de comunicación con la Fundación fueron fáciles y eficientes de utilizar?



**Nota:** fuente elaboración propia

**Análisis.** El 96.15% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica una alta satisfacción con los canales de comunicación utilizados. Los resultados sugieren que los medios implementados por la Fundación para comunicarse con los participantes fueron efectivos.

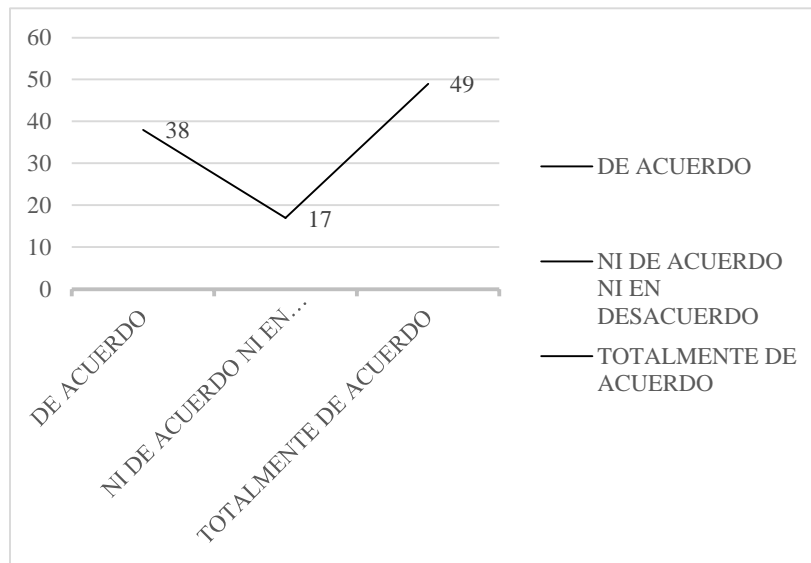
**Pregunta 3.** ¿Considera que tus requerimientos fueron atendidos oportunamente por la Fundación?



**Nota.** fuente elaboración propia

**Análisis.** Un 40.33% respondió Totalmente de acuerdo y solo un 2.21% manifestó desacuerdo. Aunque la mayoría valoró positivamente la atención a sus necesidades, es recomendable hacer un seguimiento un poco mas detallado a los procesos de respuesta para mejorar la percepción de oportunidad y reducir aún más el desacuerdo.

**Pregunta 4.** ¿Ha utilizado los conocimientos adquiridos en el curso para desempeñarse en su actividad laboral / profesional?



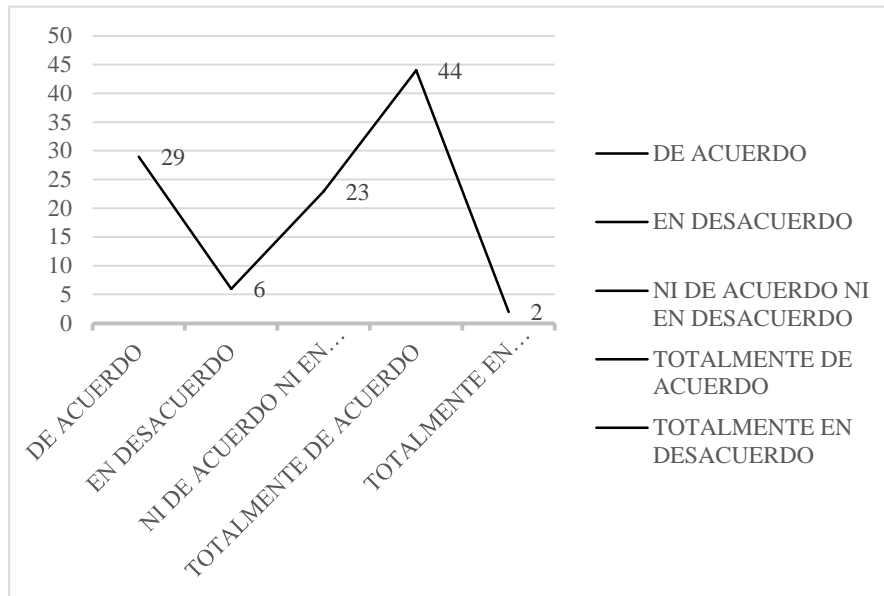
**Nota.**

fuelle elaboración propia

**Análisis.** El 41% afirmó haber aplicado el conocimiento en su entorno laboral.

El impacto del curso en la aplicabilidad laboral es positivo, sin embargo existe un margen de mejora para lograr una integración más amplia de los conocimientos.

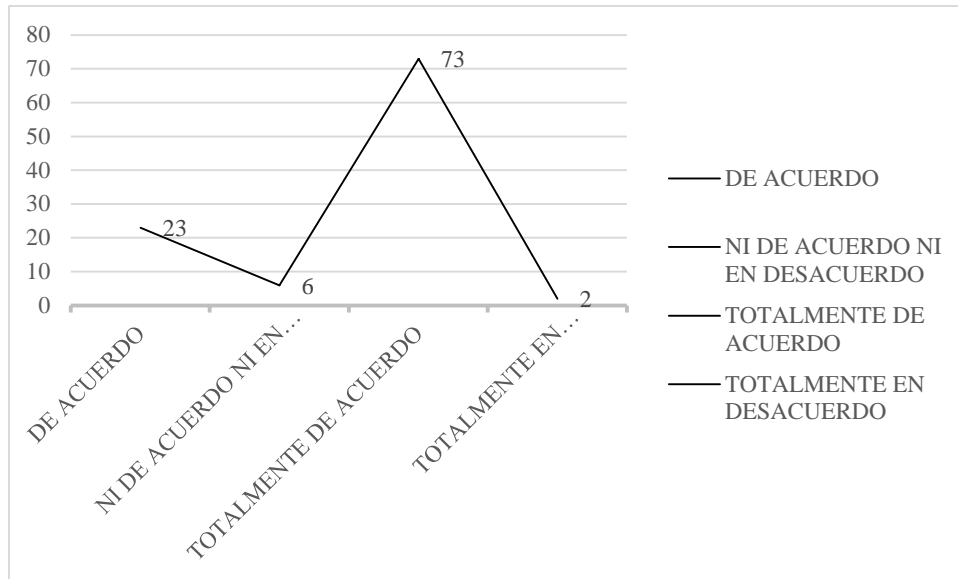
**Pregunta 5.** ¿Puede ayudarle a mejorar la eficiencia y calidad de las actividades laborales / profesionales?



**Nota.** fuente elaboración propia

**Análisis.** Un 41.24% respondió “Totalmente de acuerdo”, se considera una percepción favorable de los beneficios prácticos del curso. Se evidencia una alineación entre los contenidos del curso y las necesidades operativas del entorno laboral.

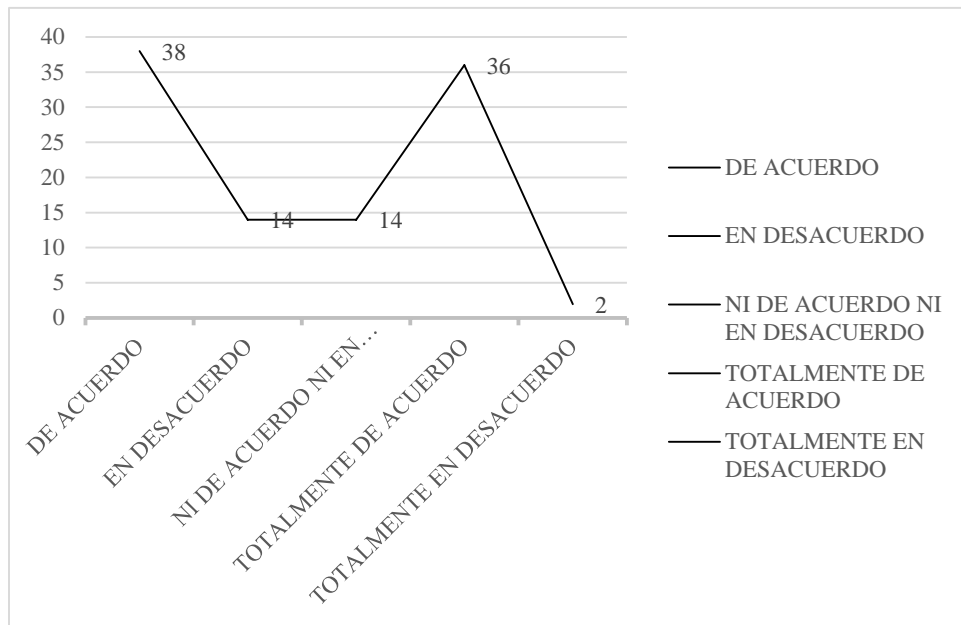
**Pregunta 6.** ¿Puede ayudarle a mejorar su condición laboral?



**Nota.** fuente elaboración propia

**Análisis.** El 88% de los participantes percibe un impacto positivo en su situación laboral. El programa es percibido como una herramienta de crecimiento profesional, lo cual representa un aspecto positivo.

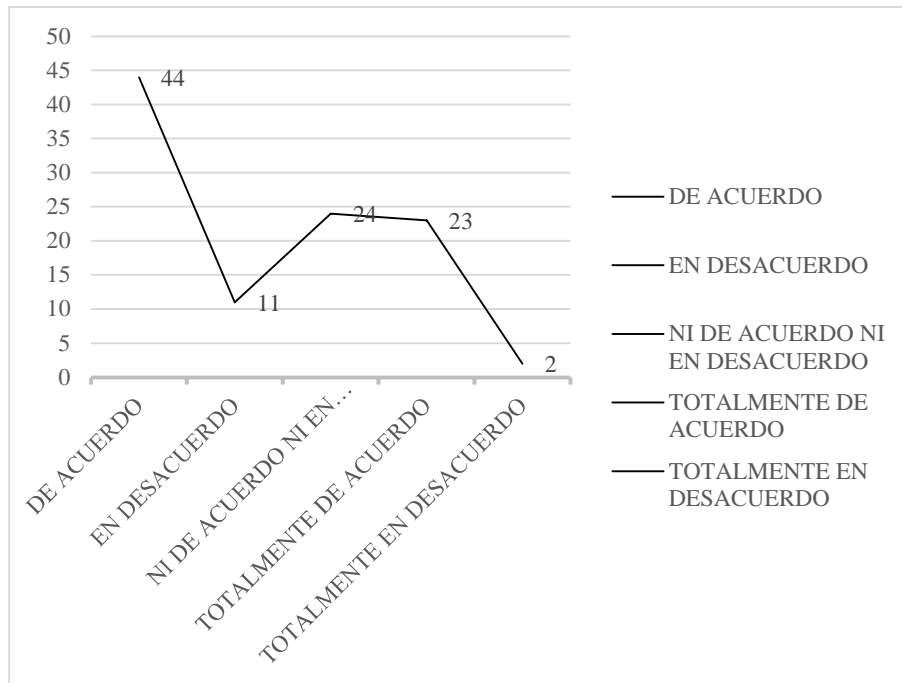
**Pregunta 7.** ¿Puede ayudarle a encontrar nuevas oportunidades laborales?



**Nota.** fuente elaboración propia

**Análisis.** Solo un 30% lo considera útil directamente para nuevas oportunidades, y un 70% mantiene una postura neutral. Aunque el curso es bien recibido en términos de contenido, aún no se percibe como un habilitador fuerte para la encontrar nuevas oportunidades de empleo.

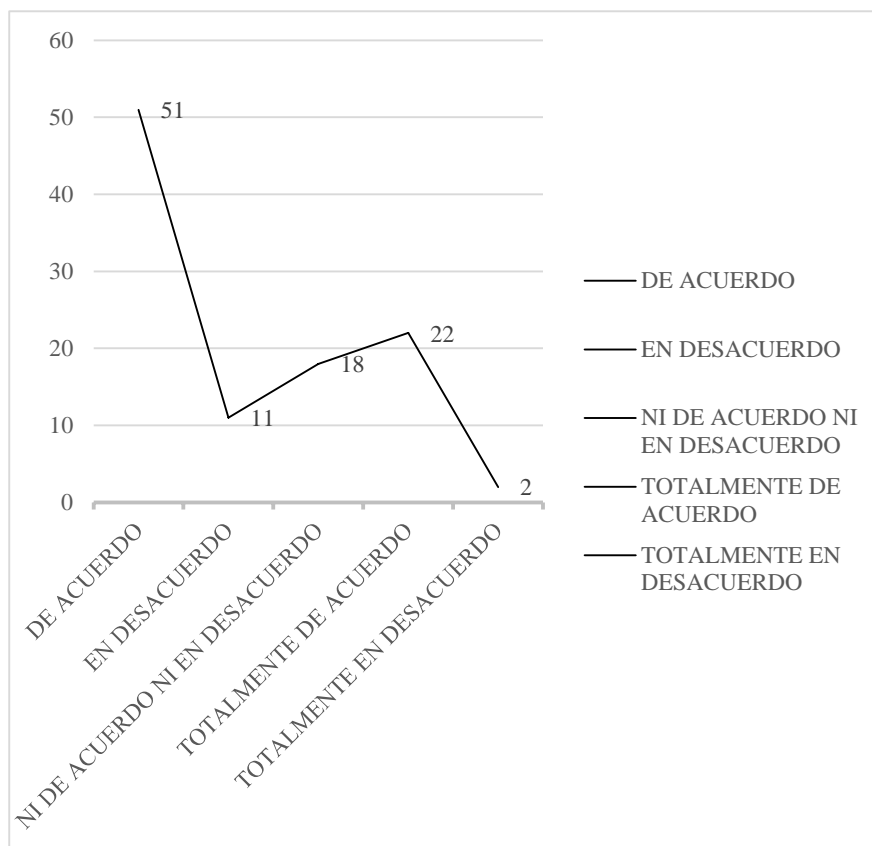
**Pregunta 8.** ¿Puede ayudarle a iniciar un emprendimiento o crear su propio negocio?



**Nota.** fuente elaboración propia

**Análisis.** Un 53% considera que el curso podría impulsarlos a emprender. Existe una percepción positiva frente a la posibilidad de emprender.

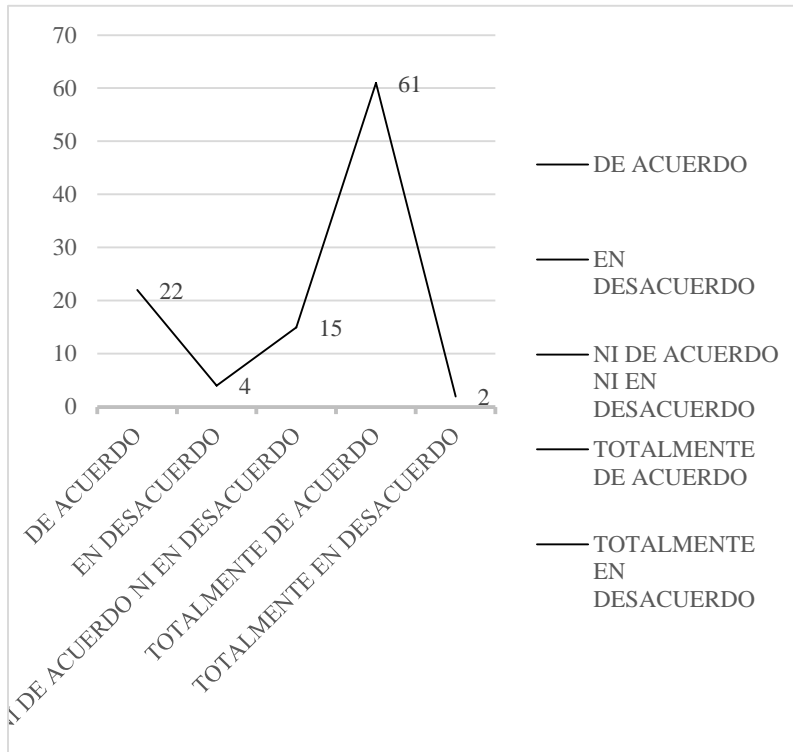
**Pregunta 9.** ¿El contenido del curso puede ayudarle a mejorar su condición económica?



**Nota.** fuente elaboración propia

**Análisis.** La mitad de los encuestados (50%) cree que el curso puede mejorar su situación económica. El contenido tiene un valor agregado para la mejorar la condición económica, aunque se debe revisar la sinergia entre el conocimiento adquirido y las oportunidades económicas.

**Pregunta 10.** Aumentó su motivación y seguridad al adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

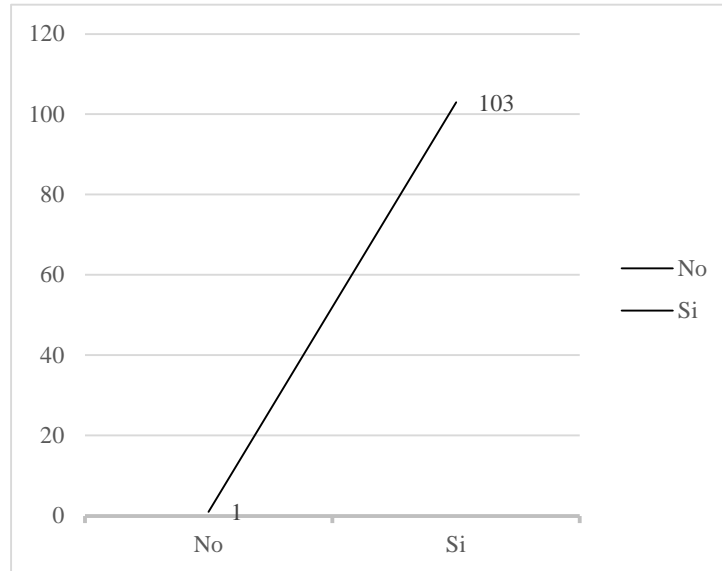


**Nota.**

fuelle elaboración propia

**Análisis.** El 80% de los encuestados manifestó haber sentido un incremento en su motivación y al adquirir nuevas habilidades. La percepción positiva en términos de motivación indica que el contenido del curso no solo aportó conocimiento técnico, sino también impacto emocional.

**Pregunta 11.** ¿Volverías a participar en un curso ofertado por la Fundación?

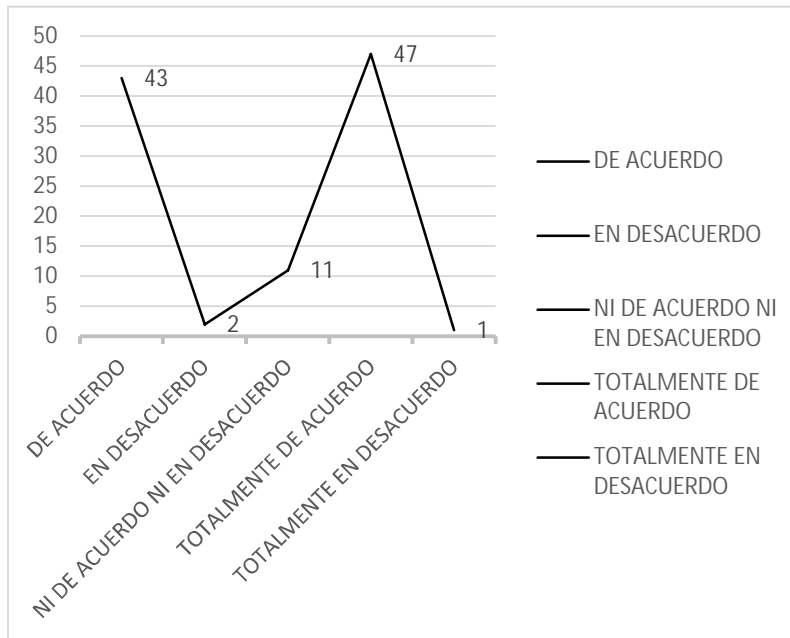


**Nota.** fuente elaboración propia

**Análisis.** El 53.6% expresó de forma directa su interés en volver a participar.

La disposición a continuar con procesos formativos es alta, lo que indica una oportunidad de aprendizaje continua en la Fundación.

**Pregunta 12.** ¿Ha alcanzado sus objetivos de aprendizaje al finalizar el curso ofertado?

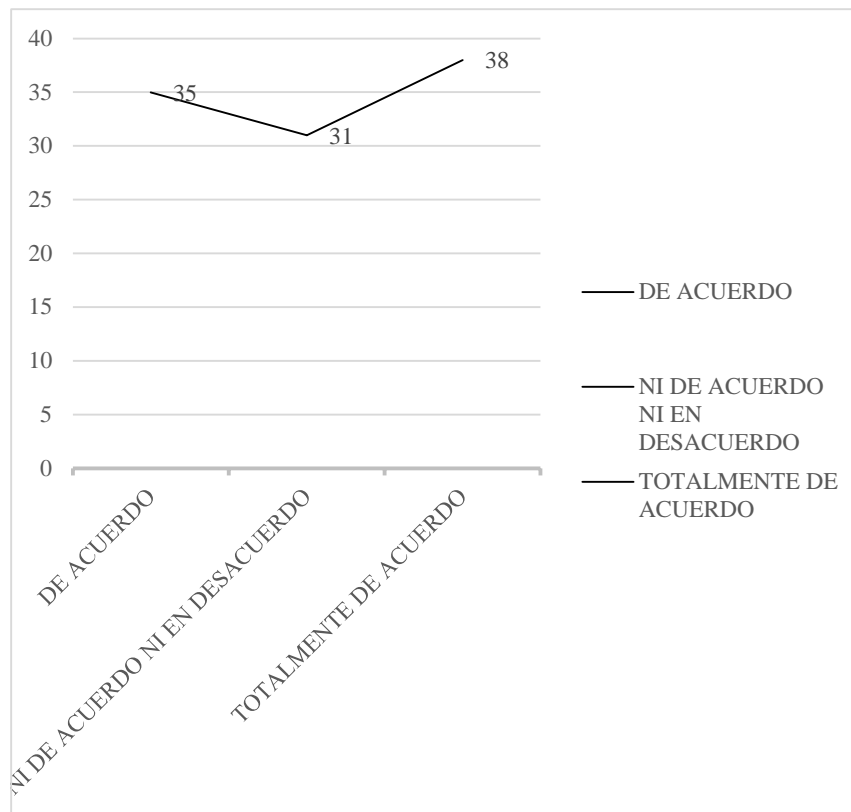


**Nota.**

fueron elaboración propia

**Análisis.** El 86% de los participantes manifestó haber alcanzado sus objetivos de aprendizaje. Esta respuesta confirma la efectividad del curso en términos de cumplimiento de metas de aprendizaje.

**Pregunta 13.** ¿La formación recibida en el curso ha contribuido al desarrollo de su proyecto de vida personal?

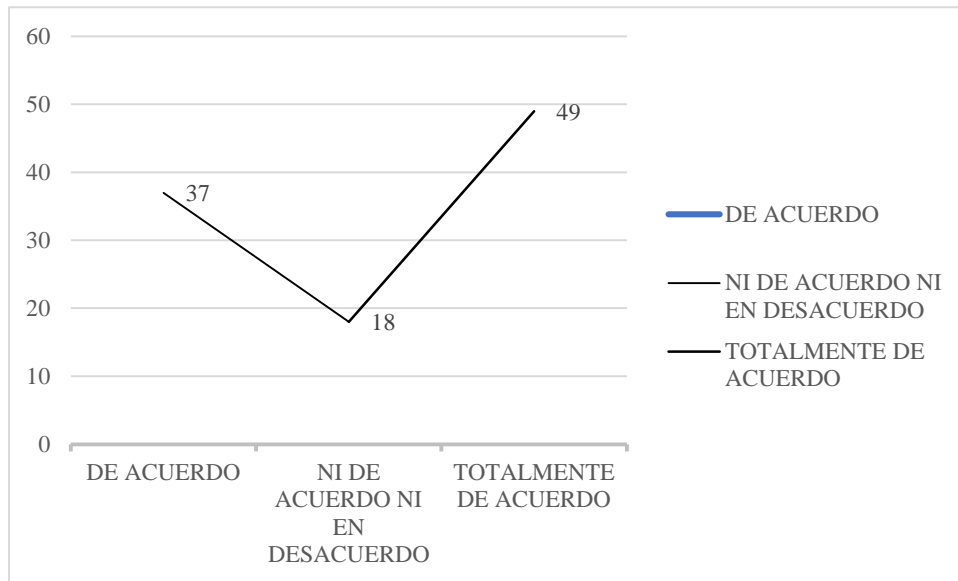


**Nota.**

fuelle elaboración propia

**Análisis.** El 64% considera que sí ha contribuido. Este indicador muestra que los cursos generan impactos más allá del ámbito profesional, fortaleciendo el ámbito personal de cada persona.

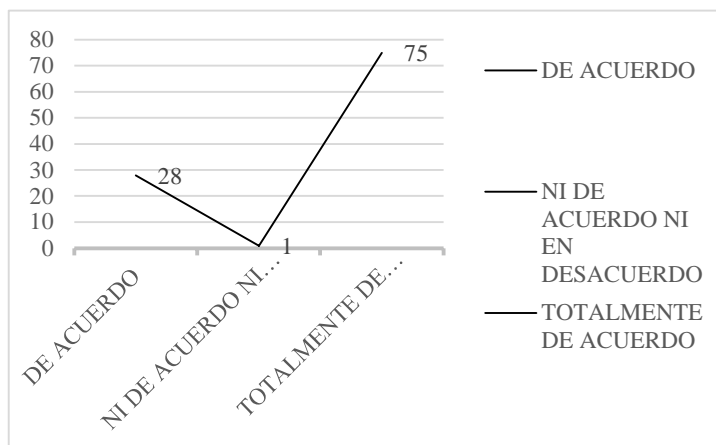
**Pregunta 14.** ¿La formación recibida en el curso ha contribuido al desarrollo de su proyecto de vida profesional?



**Nota.** fuente elaboración propia

**Análisis.** El 94.5% percibe un impacto positivo. El curso es un aporte significativo en la construcción de un proyecto de vida profesional para cada participante.

**Pregunta 15.** ¿Recomendarías la oferta formativa del proyecto a personas interesadas en formarse?



**Nota.** Fuente elaboración propia

**Análisis.** El 73% recomendaría el curso. El alto nivel de recomendación refuerza la percepción de calidad y satisfacción general.